

PSIHOLOGIA CONFLICTULUI.
TEHNICI DE NEGOCIERE IN MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

SUPORT DE CURS

Descrirea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CIOCAN, TUDOR

**Psihologia conflictului: tehnici de negociere în
managementul conflictului** / pr. asist. drd. Tudor Cosmin Ciocan. -
Constanța ; Europolis, 2007

ISBN 978-973-676-263-5

65.012.4:316.48

PSIHOLOGIA CONFLICTULUI.
TEHNICI DE NEGOCIERE IN MANAGEMENTUL
CONFLICTULUI

SUPPORT DE CURS
SI
TEMATICĂ PENTRU SEMINARII / LUCRARI PRACTICE PENTRU
SECȚIA DE TEOLOGIE ASISTENȚĂ SOCIALĂ

Pr. Asist. Univ. Drd. Ciocan Tudor Cosmin

CONSTANTA, 2007

PSIHOLOGIA CONFLICTULUI. TEHNICI DE NEGOCIERE IN

MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

SECȚIA DE TEOLOGIE ASISTENȚĂ SOCIALĂ

ANUNȚURI

Echipa de curs și seminarii

Titular de curs

Pr. Asist. Univ. Drd. Ciocan Tudor Cosmin

Desfășurarea cursului

Cursul cuprinde o serie de prelegeri și ședințe de lucrări practice, care se vor desfășura complementar, conform programării anexate.

Prelegerile, susținute în orele de curs programate în anexă, urmăresc să evidențieze aspectele cele mai importante ale managementului conflictelor în cadrul psihosociologiei contemporane, explicând succint modul în care acestea s-au conturat în evoluția istorică a fenomenului (teorie și practică), să se abordeze tehnici și metode de abordare și rezolvare a conflictelor și, mai ales, să se formeze o viziune clară și corectă asupra conflictelor ca fenomen social de coeziune și integrare socială. În paralel, se vor pune în discuție și diferite chestiuni legate de terminologia de specialitate folosită.

Lucrările practice urmăresc, pe de o parte să lămurească anumite chestiuni predate la curs, pe de altă parte să vă ajute să redactați studii corecte și coerente împreună cu clienți, deoarece experiența anilor anteriori ne-a arătat că există mari probleme de acest tip. În acest sens, se va da o listă de întrebări care se referă la anumite capitole de curs, la care va trebui să pregătiți un răspuns scris. Răspunsurile vor fi discutate și notate în ședințele programate.

PREZENȚA LA CURSURI ȘI LA LUCRĂRILE PRACTICE ESTE OBLIGATORIE.

Cerințe preliminare înscrierii: Cunoașterea metodelor de lucru specifice psihosociologiei conflictelor. Detinerea cunostintelor necesare întocmirii studiilor științifice. Abilități de utilizare a calculatorului și de căutare a informațiilor pe internet. Cunoașterea limbii engleze/franceze/alta.

Obiectivele cursului

La sfârșitul cursului studenții:

- Vor identifica natura, tipologia și sursele potențiale de conflict din organizații;
- Vor utiliza efectele pozitive pe care unele situații conflictuale le pot avea;
- Își vor însuși stilurile de abordare în managementul conflictelor;
- Își vor dezvolta abilitățile necesare alegerii stilului cel mai potrivit situației conflictuale concrete;
- Își vor dezvolta abilitățile de negociere necesare găsirii soluțiilor pentru rezolvarea conflictelor;
- Vor explica procesul global de negociere;
- Vor cunoaște câteva modele ale desfășurării negocierii propriu-zise din literatura de specialitate;
- Vor înțelege care sunt principalele faze ale desfășurării negocierii;
- Vor explica care este conținutul fazei de începere a negocierii;
- Vor explica care este conținutul fazei de explorare și ajustare a pozițiilor;
- Vor explica care este conținutul și cum sunt utilizate propunerile și concesiile;
- Vor explica problemele și tehnicile de încheiere a negocierii.

Condiții de promovare

Pentru nota finală studenții vor trebui să obțină următoarele valori:

1/3 din valoarea notei este dată de nota examenului final. Acesta va face referire la materia predată de-a lungul semestrului și la bibliografia indicată și se sprijină pe problematica abordată în cadrul seminariilor și al lucrărilor. **PENTRU ABSOLVIRE, NOTA TREBUIE SĂ FIE MINIM 5 (CINCI) FĂRĂ ROTUNJIRE.**

2/3 din valoarea notei este dată de media notelor obținute la lucrări, prezența de la seminarii, amendată de neparticiparea activă la discuții. **PENTRU A PUTEA INTRA ÎN EXAMEN, MEDIA TREBUIE SĂ FIE MINIM 5 (CINCI) FĂRĂ ROTUNJIRE.**

Conform regulamentului, ÎN SESIUNEA DE RESTANȚĂ (DIN VARĂ) NU SE POATE REFACE DECÂT EXAMENUL FINAL, media notelor de la lucrările practice neputând fi refăcute în restanță. ȘI ÎN RESTANȚĂ NOTA MINIMĂ LA EXAMEN TREBUIE SĂ FIE 5 (CINCI) FĂRĂ ROTUNJIRE. Dacă este peste 5, se adună cu nota din seminarii (indiferent cât este aceasta) și se face media, care trebuie să fie 5 (cinci) pentru a obține creditele necesare.

Bibliografie minimă obligatorie

1. Boudon, Raymond (coord.), *Tratat de sociologie*, Bucuresti, Editura Humanitas, 1997.
2. Chereji, Christian-Radu & Col., *Negociere, procese decizionale si rezolvarea amiabila a conflictelor*, Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2006 (in curs de aparitie).
3. Corneliuș, H., Faire, S., *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știință și Tehnică, București, 1996.
4. Cristea, D., *Tratat de psihologie socială*, ProTransilvania, 2001.
5. Dahrendorf, R., *Conflictul social modern*, București, 1996.
6. GHERGA EUGEN, GHERGA GABRIELA, *Medierea conflictelor*, Pachetului antirasist, 2000.

Competențe specifice disciplinei

1. Cunoaștere și înțelegere
 - Cunoașterea modalităților de aplanare a conflictelor
 - Înțelegerea punctelor nevralgice ale situațiilor conflictuale pentru a le putea utiliza în procesul negocierii
2. Explicare și interpretare (*explicarea și interpretarea unor idei, proiecte, procese, precum și a conținuturilor teoretice și practice ale disciplinei*)
 - Mediatorul nu trebuie confundat cu negociatorul
 - Procesul conflict-mediere se structurează pe mai multe nivele care trebuie să țină cont de situația conflictuală, cauze stresoare, posibilități reale de aplanare.
3. Instrumental – applicative
 - Instrumentarea unor metode de trecere de la teorie la practică
 - teoretic - se definesc cadre ale conflictelor (indiferent de natura) si se fundamenteaza explicatii
 - practic - sunt propuse metode ce sa conduca la solutia dorita în conflict
4. Atitudinale
 - să coopereze în realizarea medierii conflictelor.
 - Să înțeleagă corect rolul mediatorului (Mediatorul nu este judecator și nu propune soluții partilor; daca acestea prin mediere se clarifica asupra pozitiilor si conflictul se aplaneaza - ori se încheie).

Semestrul I

PSIHLOGIA CONFLICTULUI

Psihologia conflictului

CURS SEMESTRUL I

Introducere în Psihologia conflictului

Conflictul este un fenomen omniprezent al vieții noastre. Ne întâlnim cu el zi de zi, în diversele noastre interacțiuni cu mediul care ne înconjoară. De la conflictele globale la cele particulare suntem obligați să ne raportăm într-un fel sau altul și să adoptăm o atitudine față de acestea.

Trebuie menționat că noțiunea de conflict capătă, de foarte multe ori, o **conotație negativă** în percepția oamenilor. În această perspectivă, conflictul este asociat cu emoțiile puternice, cu violența, distrugerea și ineficiența, iar reacția tipică este de a evita sau de a rezolva cât mai repede posibil tensiunile și nemulțumirile care l-au provocat. Acest tip de reacție față de conflict **a fost predominant în practica și teoria conflictului** până nu demult.

Așa cum arată și unii dintre alți autori în abordarea temei de față¹, în psihosociologia conflictului orientările anterioare au fost îndreptate spre latura epistemică a fenomenului, fără o avansare de teorii sau metode de abordare a conflictului, cel puțin până nu de mult. În ceea ce mă privește, dorința și motivația întocmirii acestui suport de curs (alternativ) pentru disciplina psihosociologică a studierii conflictului sunt mai mult apropiate de elaborarea unui tratat complex de *management al conflictului*, în care să se regăsească deopotrivă cunoașterea viziunilor sociologice consacrate asupra conflictului ca act social, delimitări conceptuale permissive pentru înțelegerea stadialității lui, cât și, mai ales, conturarea unei metodologii care să vină în sprijinul studenților și a viitorilor consultanți ai unor instituții în care conflictul este adânc implementat în statutul lor. Mă refer aici, evident, la consultanți pe lângă instituții de învățământ - principalele vizate și al căror coeficient de conflict este nu numai sporit față de alte instituții, ci și *sporind* în ultimul deceniu; la organizații de impact social - sindicate cu obligativitatea negocierilor sociale ceea ce au de obicei ca obiect *rezolvarea unui conflict de muncă*; servicii în cadrul M.Ap.N. etc.

Lărgirea spectrului de riscuri neconvenționale, diversificarea tipologiei crizelor și conflictelor generează provocări multiple, care necesită reacții multidirecționale, bazate pe mobilitate, diversitate, coerență și complementaritate, dimensiuni ce trebuie cunoscute atât de specialiști (psihosociologi), cât și de cadre implicate în managementul conflictului și care trebuie să dobândească oarecare abilități de aplanare, măcar temporară a flagelului.

În multe țări, o largă varietate de *organizații axate pe rezolvarea conflictelor* (RC) oferă: servicii alternative de mediere, consiliere; cursuri internaționale pentru cei care lucrează în domeniul drepturilor umane și al păcii, în situații de instabilitate; cărți, manuale, casete video/audio; programe de RC și insituirea unui climat cooperant de muncă în organizația clientelă; facilitarea ședințelor de rezolvarea unui conflict din cadrul unor echipe, organizații; asistență formatorilor începători în RC; programe pentru profesori/educatori. Deosebit de solicitate par a fi medierea la locul de muncă și la școală, arbitrajul comercial, consilierea familială, negocierea legală și diplomația internațională². Acestea sunt numai câteva domenii de interes major în care se solicită regulat asistența unei negocieri a conflictelor.

Pentru că subiectul *conflictelor* este cu precădere dedicat implicațiilor sociale, fiind vorba aici despre această latură socială a conflictelor, nicicum de cea patologică, clinică, a conflictelor interioare, corect ar fi fost ca și abordarea să fie una sociologică. Într-o astfel de perspectivă, fără să simplificăm prea mult lucrurile, am putea spune că prin conceptul de conflict se pune deopotrivă problema naturii sistemului social și aceea a sociologiei înseși. Abordarea studiului conflictului reprezintă, în realitate, într-un fel sau altul, o tentativă de

¹ Mă refer aici în particular la Ana Stoica-Constantin și Adrian Neculau (coord.), *Psihologia rezolvării conflictului*, Polirom, Iași 1998.

² *Ibidem*, p. 13.

explicare a tît a logicii sistemului social, cât și a logicii istoriei sale. Dar pentru cursul de față nu este *target-ul* nostru această abordare, ci mai degrabă găsirea unor tehnici de aplanare a conflictelor sociale, am găsit cu cale ca tratarea să fie din perspectiva psihosocială. Așa că vom încerca să circumscriem studiul nostru în aceste limite, abandonând spre marele nostru regret domenii întregi ale teoriei sociologice sau chiar ale analizei empirice, pentru a ne opri doar asupra a ceea ce considerăm că este esențial din ele și de folos pentru întocmirea unui studiu complet de **management al conflictelor**.

Cu toții am fost măcar o dată martorii unui conflict deschis, de orice amploare ar fi fost el, și am rămas consternați de inabilitatea celor din proximitatea fenomenului de a rezolva satisfăcător și rapid conflictul. Acest lucru se datorează în exclusivitate absenței cunoașterii principiilor generale (măcar!) ale proceselor conflictuale și, mai ales, lipsa oricărei abilități de negociator al celor implicați - explicit sau implicit - într-un conflict. În asemenea situații este imperioasă existența unui negociator, dar comportamentul acestui nu trebuie să fie lipsit de etică în cazul unei negocieri. Criteriile în funcție de care am ales să îi luăm în considerare consecințele spun multe chiar despre perspectiva noastră asupra eticii: succesul sau eșecul tacticilor folosite, sau reacția părților.

Indiferent de perspectivă, un lucru este însă cert: în măsura în care utilizarea unor tactici lipsite de etică oferea unui negociator posibilitatea de a obține rezultate de neatins dacă s-ar fi comportat etic, iar dacă acest comportament rămânea nepedepsit, apăsarea învățarea. Atât "victima" cât și "agresorul" deveneau predispuse în a folosi asemenea tactici în circumstanțe similare.

Deși comportamentele neetice în negocieri pot conduce la succes pe termen scurt, ele pot crea adversari puternici care vor dori să-și ia revanșa. Păstrând o perspectivă neutră, cea mai gravă consecință a folosirii unor tactici neetice este generalizarea unei experiențe negative la viitoarele contexte de negociere. Victima unei astfel de negocieri va raționaliza și va justifica, la rândul ei, un comportament neetic deformând percepția asupra tuturor negociatorilor din întâlnirile viitoare.

În ciuda faptului că "se poartă", formele viciate în negocieri constituie abateri de la principiile etice. Prima și cea mai gravă dintre aceste forme este *uzul iminent al forței*, situație cu totul contrară esenței negocierilor. Orice negociere sub iminența forței - așa cum deseori vedem în cadrul *forțelor* de (dez-)ordine - este, de la început, degenerată. O asemenea negociere este total neetică deoarece nu mai are ca fundament liberă alegere sau evaluare a unei situații. Un scenariu în care una din părți încearcă să obțină o concesie majoră prin forță este contrar bunului simț deoarece partenerul de negociere nu va avea decât o singură alternativă: fie va face tot posibilul pentru a câștiga timp, fie își va demonstra capacitatea de a face față forței, probabil, tot prin forță. Negocierea conflictelor se transformă astfel, într-o escaladare a conflictelor.

Alte forme viciate în negocierea conflictelor sunt amenințarea și înșelăciunea. Ele sunt declanșate cu scopul de a determina o schimbare de poziție a oponentului, prin manipularea alegerii pe care o va face. Prin amenințare se fac afirmații prin care partenerul de negociere este asigurat că urmează a i se cauza o pagubă sau un prejudiciu dacă nu se va conforma (cu alte cuvinte, a face ceva în detrimentul celeilalte părți).

Cealaltă practică neetică, înșelăciunea, este o acțiune fără acoperire realizată în scopul de a obține avantaje dorite de la partenerul de negociere: promisiuni fără acoperire, informare falsă, nerespectarea clauzelor negociate, etc. O asemenea practică violează principiul de bună-credință care ar trebui să guverneze negocierea conflictelor. Utilizarea unor asemenea forme de negociere este nocivă pentru toate părțile aflate în negociere, ele creând mai mult conflicte în loc să le rezolve și sunt surse de potențare a unui climat de nesiguranță și neîncredere.

Formalismul etic este mai mult decât necesar în negocierea conflictelor, căci se concentrează asupra intențiilor asociate părților care caută să-și rezolve un diferend și nu asupra persoanelor care negociază. Regulile specifice pe care le dezvoltă formalismul etic determină principii pe care oamenii trebuie să le folosească pentru a avea un comportament corect în negocieri. Sunt multe viziuni etice asupra a ceea ce este corect (etica utilitaristă, etica virtuții și a caracterului, etica drepturilor și îndatoririlor, etica obiectivității), dar, în ciuda elementelor care le diferențiază, nici una nu împiedică negociatorii să practice o strategie proactivă în adoptarea unui comportament etic sau să gândească **creativ** soluții în acceptarea unui comportament etic. Așadar, etica trebuie să marcheze în profunzime negocierea conflictelor, căci, practic, rațiunea oricărei negocieri trebuie să fie găsirea unei soluții echilibrate, corecte în avantajul reciproc al părților.

Acestea sunt numai câteva din lipsurile evidente ale studierii și negocierii conflictelor pe care le voi folosi ca pretext și obiectiv în prezentarea acestui suport de curs pentru studenții de psihologie și nu numai. În ce măsură va răspunde cursul de față nevoilor contextuale în fața cărora se vor găsi rămâne de văzut pe parcursul desfășurării acestui curs în timpul acestui an universitar.



CONFLICTUL: DELIMITARI CONCEPTUALE

Conflictul este un concept complex, multidimensional. Termenul de conflict evocă cel mai adesea imagini ale unor stări de lucruri nedorite. Tot ceea ce implică un conflict este destul de inofensiv – un dezacord sau o nepotrivire între o anumită stare de lucruri și o alta ce este corelat cu sarcină, factorii contextuali sau umani sau orice combinație a acestora. Astfel conflictul poate fi privit ca o trăsătură normală și inevitabilă a activității umane, ceea ce nu înseamnă însă ca dezastruoasele consecințe ce pot rezulta din abordarea necorespunzătoare a conflictului sunt inevitabile sau dezirabile.

Putem spune că, în general, conflictul este un fenomen comun al interacțiunii sociale ce a caracterizat întreaga istorie a umanității, de la începuturi și până în prezent.

Situațiile conflictuale se întâlnesc cu periodicitate în viața publică și privată a fiecăruia dintre noi. Aceste conflicte se pot manifesta la scale și nivele diferite. Ele pot apărea între persoane, grupuri, comunități sau națiuni și pot fi generate de diverse cauze.

Conflictul este, prin urmare, **o parte componentă** a vieții noastre de care ne ciocnim zi de zi în toate interacțiunile noastre sociale. În acest sens, Barron (vezi: A.Stoica-Constantin, A.Neculau, p. 120) arată că: “conflictul este un aspect al tuturor fenomenelor naturale (...), o parte indispensabilă a vieții, a schimbării, a creării de noi forme (...). Forțele latente în stele sau atomi sunt prototipuri de exemple fizice în care conflictul poate produce explozii sau distrugerii enorme”. Același autor ne sugerează că fenomenul conflictului are un caracter obiectiv (vezi: A.Stoica-Constantin, A.Neculau, p.120): “Forțele se influențează reciproc, la fel ca oamenii, care reprezintă la rândul lor niște forțe; **suntem influențați de ceea ce influențăm** (subl. n.). Conflictul va înceta doar în condițiile în care universul însuși va atinge o stare de echilibru perfect, caz în care nu am mai exista. Viața însăși, ca reprezentare, este un mijloc de menținere a dezechilibrului”.

Conflictul este, așadar, un proces **complex**, ale cărui explicații nu pot fi rezumate de o singură știință. Fenomenul conflictului este caracteristic tuturor interacțiunilor și ipostazelor umane (economice, politice, sociale). Prin urmare, din punct de vedere al cunoașterii științifice (G.Răboacă, D.Ciucur, 1999, p. 26), conflictul are nevoie de o abordare **interdisciplinară** care să evite “simplificările și fenomenele reduționiste, concluziile și soluțiile sterile” ale unei științe anume.

Noțiunea de conflict se referă atât la conflictul cu efecte negative (neproductiv), cât și la conflictul pozitiv (productiv), cu efecte benefice asupra individului, grupului sau organizației. Conflictul pozitiv poate testa ideile, poate stimula generarea de alternative referitoare la o decizie și poate împiedica luarea pripită de decizii, poate ridica nivelul de înțelegere a problemelor, poate crește implicarea membrilor grupului, poate stimula interesul și interacțiunea, gândirea creativă și deci calitatea deciziilor și aderarea la implementarea lor. În viața unei organizații, a unui grup, în activitatea profesională, conflictele sunt inevitabile. Ele pot să aducă mari prejudicii productivității dar pot fi sinonime cu dinamismul și progresul.

Sursele de conflict dintr-o organizație nu pot fi eliminate, dar managerul trebuie să fie în măsura să identifice aceste surse, să înțeleagă natura lor, pentru ca apoi, având în vedere atât obiectivele organizației, cât și ale individului, să poată acționa în vederea reducerii efectelor negative și a folosirii efectelor pozitive. În situațiile care au drept obiectiv concilierea unor puncte de vedere opuse, forma specifică de comunicare folosită este negocierea.

Conflictele pot exista la nivel intrapersonal, interpersonal, intergrup, la nivelul organizației sau al mediului de funcționare al organizației. Pot apărea între persoane sau grupuri care fie urmăresc obiective diferite, apără valori diferite, au interese opuse sau divergente, fie urmăresc același obiectiv, dar pe căi diferite sau în mod competitiv.

Intercorelarea strânsă între conflict și comunicare este determinată de faptul că procesul de comunicare în sine poate cauza conflicte, poate fi un simptom al conflictelor sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. Orice comportament de comunicare este de fapt o formă de exteriorizare și orice comunicare afectează comportamentul. Orice comunicare este o interacțiune, deci un instrument de interinfluențare.

Conflictul interpersonal poate avea mai multe **cauze**, dar mă voi opri numai la cinci dintre ele:

Identificarea și disocierea de grup. Nu toate grupurile din interiorul unei organizații sunt compacte, ele pot fi formate după principii care nu întotdeauna sunt obiective. Bineînțeles că grupurile în care relațiile nu sunt bine legate va exista mereu câte un subiect care se va identifica cu grupul doar în cazul în care se va înregistra un succes, iar în cazul în care grupul eșuează într-un proiect persoana în cauză se va disocia găsindu-și mereu o scuză. Astfel pot apărea conflicte pentru că nimănui nu-i place să fie certat pentru greșelile altuia și nici să-i fie furate laudele bine meritate.

Interdependența. Când o persoană, un grup, sau un departament are o putere decizională asupra unei alte părți similare poate apărea un conflict interpersonal deoarece fiecare parte are puterea de a decide asupra celeilalte.

Diferențele de putere, statut și cultură. Atunci când puterea decizională este unidirecțională în sensul că numai una din părți are putere asupra celeilalte, conflictul poate apărea dacă partea cu puterea este înjustă și nu ia decizii corecte. Deci putem spune că A are o putere diferită față de B, iar acesta din urmă va fi mereu nemulțumit de acest lucru. Statutul social poate fi considerat ca o problemă numai atunci când este invers proporțional cu puterea unei persoane. Dacă același deținător al puterii, A, este pe scara socială mai jos decât B și cu toate acestea la nivelul organizațional al companiei are o putere mai mare, atunci se pot naște conflicte. Mai trebuie amintit că există nenumărate culturi interioare, fiecare organizație dezvoltând o anumită politică, și de obicei este bine ca aceste culturi să nu se intersecteze.

Ambiguitatea. O organizație economică trebuie să aibă, pentru o bună funcționare, o structură internă clară. Atât timp cât acest lucru nu este îndeplinit, managerului companiei îi este foarte greu să aprecieze sau să critice persoana responsabilă de un succes sau de un eșec. Această incorectitudine în decizii poate fi un factor important al declanșării unui conflict. Este important să existe o organigramă cât mai clară și explicită pentru a putea înlătura acest factor de risc în declanșarea conflictelor.

Resursele insuficiente. Lipsa resurselor logistice, materiale dintr-o organizație este de cele mai multe ori un factor declanșator de conflicte, sau poate de asemenea fi un puternic accelerator al unui astfel de conflict. Să presupunem că într-o companie la biroul de marketing se aduce un calculator nou și performant, este clar că toți angajații respectivului departament care știu să opereze cu un PC vor dori accesul la acel calculator, iar cei care nu au astfel de cunoștințe vor dori să învețe. Bineînțeles că un conflict apare atunci când se decide cine are și cine nu are acces la respectivul calculator.

Watkins, referindu-se la caracteristicile conflictului interpersonal a formulat două axiome:

Axioma 1. Conflictul poate fi rezolvat sau generat numai prin intermediul procesului de comunicare (folosind limbaje verbale și nonverbale), deoarece oamenii pot interacționa și schimba mesaje numai prin comunicare.

Axioma 2. Conflictul este generat de faptul că cele două "parti în conflict" au și obiective care se exclud reciproc. Obiectivele care se exclud reciproc pot exista datorită unor fapte concrete sau a sistemelor de valori diferite.

Se pot trage următoarele concluzii:

- o numai prin comunicare părțile în conflict pot determina existența unei soluții care să țină cont de obiectivele ambelor părți;
- o există posibilitatea ca incertitudinea, nesiguranța și informația ambiguă generată de o comunicare defectuoasă să fie cauza percepției obiectivelor ca excluzându-se reciproc;

- o deoarece diferentele între sistemele de valori induc diferite percepții, acestea pot constitui o sursă de conflict;
- o apelarea la comunicarea pozitivă, ascultare empatică, autoexpunere pot conduce la stabilirea unei baze comune de discuții, de interese, la împărtășirea în comun a unor valori;
- o comunicarea precisă reduce diferențele percepțuale și scade în acest mod probabilitatea de apariție a conflictului.

Conflictul la nivel intrapersonal se produce când există o incompatibilitate, o inconsistență între elemente cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea de precizie și (auto)control al individului. Inconsistența, percepută ca amenințând validitatea cadrului individual de referință, produce incertitudinea. O dată inconsistența percepută, are loc intracomunicarea folosită pentru a reduce incertitudinea (dar nu în mod necesar inconsistența). Indivizii pot menține inconsistența, dar vor încerca să reducă tensiunile asociate acesteia.

Cea mai eficientă metodă de a ne reduce incertitudinea este autoexplicarea (prin comunicare intrapersonală) a inconsistenței:

- o ne aducem argumente plauzibile pentru înțelegerea discrepantei;
- o ne lămurim aspectele neclare;
- o ne punem întrebări și ne dăm răspunsuri.

Conflictul la nivel interpersonal, de grup, organizație sau mediu de funcționare a organizației poate avea numeroase surse:

- o structura organizațională prin divizarea în subunități și modul în care sunt grupate activitățile;
- o procesul de evaluare a performanței;
- o competiția pentru resurse limitate;
- o competiția pentru putere și influență;
- o nepotrivirile dintre percepțiile individuale asupra rolurilor fiecăruia la locul de muncă, diferențele de personalitate și dintre nevoi sau dorințe;
- o dorința de autonomie psihică și fizică problemele personale care își au originea în afara organizației.

1.1. Analiza conflictului din perspectivă istorică

În sens popperian, istoria reprezintă baza de observație non-experimentală a tuturor științelor sociale (K.R. Popper, 2000). În ceea ce privește lucrarea de față, analiza etapelor de dezvoltare umană (economică, politică și socială) ne-ar permite să lămurim un aspect important referitor la conflict: este acesta caracteristic unei societăți umane sau este valabil pentru toate etapele istorice? Ca metodă de lucru vom utiliza observația și descrierea faptică a etapelor istorice de dezvoltare umană.

1.1.1. Perspectivă economică

Pentru economiști fenomenul conflictului nu este nici nou și nici străin. Încă din perioada timpurie a istoriei, ființa umană a înțeles că poate să-și asigure hrana numai prin sudoarea frunții, iar această lecție învățată de către om a fost transpusă de primii economiști în doctrina conform căreia munca este prețul tuturor bunurilor.

Prima mare luptă a omului a fost cea cu pământul însuși, care îi ceda cu greu din roadele sale. Dar această confruntare cu pământul i-a oferit omului noi forțe pentru conflict. El a descoperit foarte repede că nu este singura specie care este dependentă de sol și de rodul acestuia. Numai printr-o luptă neîncetată cu

celelalte forme ale vieții animale, ființa umană a reușit să-și asigure porția sa de hrană, precum și celelalte resurse de care avea nevoie.

Mai târziu, după o lungă perioadă de confruntări, omul a descoperit că rezolvarea unui conflict nu trebuie să se termine, în mod obligatoriu, cu distrugerea învinsului. Astfel, el a înțeles că șansele sale de supraviețuire cresc atunci când se ajunge la un compromis sau chiar la o cooperare cu unii din adversarii săi, cu care, ulterior, ființa umană a încercat chiar să coopereze în lupta împotriva dușmanilor comuni. Asemenea compromisuri și alianțe au putut lua naștere doar în sânul speciei umane, care, astfel, a deschis posibilitatea ca toleranța și spiritul de alianțe să penetreze valorile grupurilor sociale. Totuși, nu toate grupurile umane care s-au format au avut scopuri economice. Ceea ce este, însă, indubitabil, este faptul că ajutorul reciproc a reușit să supraviețuiască doar prin specializarea funcțiilor și a divizării muncii în cadrul grupului, acolo unde atitudinea tolerantă putea cel mai mult să se dezvolte.

Cu toate acestea, conflictul nu a încetat nici în cadrul grupului. Acesta, însă, s-a "întrupat" în forme mult mai creative și mai puțin distructive. La un moment dat al istoriei umane, conflictul, despre care am vorbit mai sus, a luat forma competiției. Sub numele de competiție s-a ajuns să se subînțeleagă o forță creatoare, constructivă și stimulatorie pentru întreaga societate. Unii economiști, printre care și părintele științei economice moderne, Adam Smith, au susținut ideea de competiție și au crezut că aceasta este benefică în totalitatea expresiilor ei (Ivanciu Nicolae-Valeanu, 1996). S-a susținut, chiar, în rândurile economiștilor vremii, că această competiție trebuie să fie eliberată de constrângerile umane pentru a putea servi ca mecanism de reglare a schimburilor comerciale. Este vorba de ceea ce numim acum teoria liberală a "laissez-faire-ului".

În prezent, însă, nu mai este acceptat argumentul conform căruia competiția este în totalitate benefică și niciodată distructivă pentru economie. Mai mult, studiile relativ recente au arătat că, competiția este una din cauzele accentuării conflictelor și că soluția este, de fapt, cooperarea. Acest lucru nu înseamnă că, între timp, s-a renegat rolul pozitiv al competiției. Dimpotrivă, competiția poate constitui, în continuare, o forță stimulatorie pentru dezvoltarea economică, în care au crezut atât de mult Adam Smith și continuatorii lui. Eșecul teoriei "laissez-faire-ului", însă, constă în susținerea unei idei imperfecte, care nu poate cuprinde și explica totalitatea fenomenelor economice. În acest sens, unii savanți au atras atenția că teoria de tip "laissez-faire" simplifică excesiv realitatea, economia neputând fi interpretată doar prin conceptele proconcurențiale (G.Răboacă, D.Ciucur, 1999).

Revenind, însă, la resorturile economice ale conflictului putem afirma faptul că, competiția nu poate fi și nici nu este în totalitatea ei benefică, deoarece competitorii de pe piață nu sunt egali și, prin urmare, pornesc în competiție cu forțe și de pe poziții inegale (M. B. Hammond, 1931).

Din perspectiva noastră, competiția poate duce atât la progres, cât și la conflict (dacă competiția este inechitabilă și incorectă). Competiția, așadar, trebuie controlată sub formă de reguli, norme, legi, așa cum înțelegeau chiar marii corifei ai economiei clasice, pentru că altminteri poate duce la dezechilibre și conflicte în economie, în societate.

1.1.2. *Perspectivă politică*

Încă de la începutul civilizației, societățile umane s-au constituit după criteriul puterii relative. În termenii contemporani acest lucru însemna împărțirea societății în două categorii de cetățeni: cei care aveau dreptul să conducă și cei care aveau dreptul să se supună. Societatea sclavagistă, apoi cea feudală și în final cea capitalistă s-au așezat pe structuri care reflectă această relație „noi-voi”, bazată pe puterea relativă a membrilor societății. Chiar și societatea comunistă a perpetuat această împărțire, accentuând rolul determinant al clasei muncitoare. Astfel, deși comunismul afirma că fenomenul conflictului este specific doar societăților capitaliste, în realitate ideologia și instituțiile sale erau promotoare de conflict în societate. Se poate spune că, nici o societate nu a reușit să elimine conflictul din organizarea sa.

Această structurare dualistă a societăților umane a generat, la rândul său, sisteme adverse de interacțiune socială: partide politice, acuzarea și apărarea judiciară în sistemul de drept, confruntarea dintre angajat și angajator, conflictele bazate pe diferențele de clasă etc.

Unii autori (J.W. Burton) au arătat că, opinia conform căreia democrația este un sistem superior care a eliminat dualitățile este greșită. În realitate, arată acești autori, societățile democratice nu elimină împărțirea dualistă dintre „noi” și „voi”, ci doar recunosc opoziția „celor care se supun” față de cei care în trecut s-au bucurat de dreptul de a conduce într-un mod exclusiv. Așadar, societățile rămân în continuare divizate în funcție de puterea relativă deținută de cetățenii ei, iar acest lucru nu poate contribui la instaurarea unei societăți cu adevărat unite.

În opinia noastră, această falie majoră din societățile moderne este accentuată și de o serie de alte diferențe, toate la un loc constituind surse permanente de conflict. Mai mult, abordarea conflictului prin prisma puterii relative deținute conduce, inevitabil, la politici și soluții coercitive care nu fac decât să sporească și mai mult tensiunile părților aflate în conflict. Managementul conflictului trebuie să țină cont de această observație. El trebuie să știe până unde și când sunt utile politicile și soluțiile coercitive și să identifice soluții alternative (de cooperare) pentru conflictele cu care se confruntă. Această observație, esențială pentru abordarea modernă a conflictului, o vom dezvolta pe larg în capitolul 4 unde vom vorbi despre strategiile de management al conflictului (în speță, despre strategia și mijloacele colaborative de rezolvare a conflictului).

1.1.3. Perspectivă socială

În timpurile când societățile se compuneau din familii extinse sau unități tribale, relațiile dintre acestea erau caracterizate de un grad mai mare de implicare socială, de colaborare între membrii grupurilor. După această perioadă istorică a civilizației umane relațiile sociale și structurarea acestora au cunoscut o schimbare radicală. Odată cu creșterea populației și cu sfârșitul deciziilor luate în mod direct de comunitate, competiția pentru teritorii și proprietate (precum și conflictele de interese generate de această competiție) a început să condiționeze și să schimbe în mod radical relațiile sociale. În sistemele sociale care au urmat lupta pentru supraviețuire a devenit mai mult o chestiune personală sau de clasă și mai puțin una a comunității în ansamblu. Evoluția acestor sisteme a condus, după cum știm, la sclavagism, feudalism și colonialism, precum și la forme adverse de relații politice și industriale caracteristice și societății moderne din care facem parte. În acest fel conflictele de interese (personale și de grup) au fost înrădăcinate în sistemul de relații sociale. Dar cum condițiile sociale și de mediu tind să se deterioreze din ce în ce mai mult, iar populația să se dubleze o dată la 35-40 de ani, este de așteptat ca indivizii și conglomeratele umane să-și sporească lupta pentru interesele sale. Acest lucru va conduce la creșterea cheltuielilor în toate societățile actuale. În acest context trebuie precizat că, societățile, inclusiv societățile industriale moderne, au demonstrat că nu sunt capabile să reacționeze în mod corespunzător la schimbările costurilor personalului sau la consecințele sociale ale comportamentelor de grup (Report of the Torino Group – “Re-designing Management Development in the New Europe”, 1998). Acest lucru ne face să credem că scopurile competiționale vor continua să fie, pe termen scurt,

În centrul atenției politicilor și instituțiilor existente, mai ales că globalizarea înfiripă și accentuează această competiție și în practică.

1.1.4. Impactul contextului social asupra conflictului organizațional

Teza conform căreia „contextul social” (Deutsch, 1971) poate avea un impact asupra conflictului organizațional a fost acceptată ca atare foarte multă vreme. Cu toate acestea, modelele empirice au evitat să cerceteze acest impact și s-au concentrat, de regulă, pe aspecte distincte ale contextului conflictual. Astfel, studiile referitoare la conflictul de la scară macro (în special, cele care se refereau la conflictele de dimensiune internațională) au analizat, în special, impactul pe care îl poate avea diferențele culturale naționale asupra

conflictului (vezi: S.Blazejewski, W.Dorow). Aceste studii și-au găsit expresia în celebrele scări ale valorilor elaborate de cercetătorii Hofstede și Schwartz. Diferența de valori nu este, însă, decât un singur factor de la nivel macro (dintre multe altele) care poate influența conflictul într-o organizație și, prin urmare, este insuficient pentru a demonstra relația dintre nivelul macro și nivelul micro.

Cu toate că, până în momentul de față nu s-au realizat studii elaborate în ceea ce privește influențele nivelului „macro” asupra proceselor de la nivelul „micro”, putem admite că existența unor factori macro (de exemplu, cadrul legal care reglementează relațiile de muncă) pot avea un impact direct asupra conflictului într-o organizație, din moment ce acești factori pot determina scopurile acțiunilor în situațiile de conflict, să stabilească regulile și sancțiunile unui comportament conflictual și să furnizeze mijloacele pentru gestionarea conflictului.

În comparație cu factorii de la nivelul „macro”, factorii de la nivelul „mezo” (structura organizațională, ierarhia, diviziunea sarcinilor, controlul intern și mecanismele de coordonare) reprezintă elemente formale mult mai evidente pentru înțelegerea conflictului la nivelul unei organizații. După cum au observat cercetătorii Joshi, Labianca și Caliguri (vezi: S.Blazejewski, W.Dorow), chiar și în echipele proiectelor internaționale conflictele nu provin doar din diferențele culturale sau identitare, dar și din structurile de decizie existente. Și alți autori au sugerat că structura organizațională poate avea o influență directă asupra conflictului. În acest sens, acești autori au arătat că responsabilitățile formale, ierarhiile, precum și resursele pe care le implică posturile de conducere reprezintă surse esențiale de putere în cadrul unei organizații și care pot influența modul în care vor fi gestionate conflictele interpersonale (Kolb și Putnam, 1992).

Factorii de la nivelul „macro” și „mezo” (structurali, culturali sau instituționali) generează la nivelul „micro” practici individuale de gestionare a conflictului. Acești factori (de exemplu reglementarea relațiilor de muncă), pe de o parte, determină raza individuală de acțiune a salariaților într-o situație conflictuală (sau, cu alte cuvinte, comportamentul acestora), iar, pe de altă parte, scot în evidență valorile și cunoștințele individuale ale părților implicate în conflict (vezi: S.Blazejewski, W.Dorow). Așadar, acești factori („macro” și „mezo”), pot furniza norme de acceptabilitate a conflictului la nivel individual și pot corela comportamentul persoanelor implicate în conflict la aceste norme. În acest fel, se certifică influența nivelului „macro” (căruia i-am atribuit factorii culturali) și „mezo” (căruia i-am atribuit factorii structurali și instituționali) asupra comportamentului de la nivelul „micro”. În opinia unor autori (Sheppard, 1992), factorii enumerați mai sus reprezintă elementele de bază ale oricărui model sau teorii care să permită înțelegerea interdependențelor și influențelor de la diferitele niveluri ale conflictului.

În paralel cu efortul de a conceptualiza influențele contextuale asupra conflictului pe cele trei nivele (macro, mezo și micro), unii autori (Lewicki, Weiss și Lewin, 1992) au atras atenția asupra nevoii de a sintetiza toate elementele din care se compune conflictul (de la cauze până la rezultate) într-un model exhaustiv. Ei au îndemnat ca cercetările să depășească studiul intercultural, care, de cele mai multe ori, se limitează la gestionarea problemelor și procedurilor de comunicare. De asemenea, cei trei cercetători au subliniat nevoia de a se întoarce de la conflictul normativ la cel al managementului conflictului. În acest sens ei aduc următoarele argumente:

- Pe de o parte, cauzele conflictului trebuie cât mai bine înțelese înainte de a identifica și de a propune recomandările pentru managementul conflictului.

- Pe de altă parte, foarte multe dintre modelele normative au fost dezvoltate din perspectiva realităților occidentale iar acestea nu sunt aplicabile pentru alte contexte culturale.

1.2. Conceptul de conflict

1.2.1. Unele dificultăți de definire.

În lucrarea sa „*Șaizeci de ani de studiu sociopsihologic al conflictului*” cunoscutul cercetător al problematicei conflictului Morton Deutsch afirmă că: „conflictul este un aspect inevitabil și universal al vieții organizaționale. El apare prin și între indivizi, prin și între echipe și grupuri, prin și între diferitele nivele ale organizației, prin și între organizații”.

Un aspect care trebuie clarificat încă de la început este legat de **semnificația conceptului** de conflict. Semnificațiile inițiale care au fost acordate conceptului de conflict, cum este aceea a violenței, a distrugerii, a ineficienței sau chiar a iraționalității au impus într-o primă fază a studiului conflictului o atitudine negativă față de acesta (M. Deutsch, 1990). În termeni economici, fenomenul conflictului a fost analizat și cercetat prin prisma teoriei economice clasice, care vedea în conflict o sursă de dezechilibru care trebuie eliminată.

Ulterior, însă, s-a constatat că, deși termenul de conflict evocă cel mai adesea imagini ale unor stări de lucruri nedorite, efectele propriu-zise ale conflictului nu sunt neapărat negative. Ele pot deveni negative, iar conflictul poate lua un curs distructiv, însă nu neapărat într-un mod axiomatic. Studiile au arătat că, în situațiile în care este gestionat corect, conflictul poate genera o serie de efecte pozitive cum ar fi: prevenirea stagnării, stimularea interesului, impulsivitatea schimbărilor personale, de grup și sociale, creșterea și inovarea ș.a.

Mai mult, cercetările de ultimă oră sugerează că, conflictul este un fenomen natural, iar eliminarea lui este imposibilă și neimperativă (M.Fryer, 1998). Se propune ca, în locul eliminării conflictului să se încerce manipularea lui (în sensul de direcționare) constructivă, în interesul tuturor celor implicați.

Un alt aspect care trebuie clarificat este cel legat de **complexitatea conflictului**. Conceptul de conflict este unul multidimensional, iar abordarea acestuia – multidisciplinară.

O primă dificultate care apare în acest context este de **ordin metodologic**. Complexitatea conflictelor ne conduce spre constatarea că este mult mai ușor să enumerăm situațiile conflictuale (cum ar fi, de exemplu, grevele, procesele juridice, războaiele sau orice altă formă de confruntare), decât să dăm o definiție a conflictului. Conflictul poate avea, așadar, tot atâtea definiții câte ocazii pentru a se întâmpla în mod real. Vom exemplifica această afirmație cu câteva definiții:

- Dicționarul Webster's descrie conflictul ca o „bătălie, o competiție a unor forțe oponente, o discordie, un antagonism între dorințe și instincte, pe de o parte, și idealurile morale, religioase și etice, de cealaltă parte”.
- M.Deutsch oferă următoare definiție a conflictului: „Un conflict apare atunci când apar activități incompatibile...O acțiune care este incompatibilă cu o altă acțiune o poate obstrucționa, interfera, influența pe aceasta din urmă, făcând-o mai puțin probabilă și mai puțin eficientă”
- În opinia cercetătorului Fink conflictul este definit astfel: „o situație sau un proces în care două sau mai multe entități sociale sunt unite de cel puțin o formă de relație psihologică antagonistă sau de cel puțin o formă de interacțiune antagonistă”
- Conflictul este, de asemenea, definit de către L.Coser ca o “o luptă care transcede valorile și revendicările și care este dusă cu scopul obținerii resurselor și puterii, o luptă în care scopurile oponentilor sunt legate de neutralizarea, vătămarea sau eliminarea rivalului”

- F. Baron oferă, la rândul său, următoarea definiție a conflictului: „Conflictul este un aspect al tuturor fenomenelor naturale (...), o parte indispensabilă a vieții, a schimbării, a creării de noi forme”.

- Putnam și Poole ne oferă următoarea definiție a conflictului: „interacțiunea unor persoane interdependente care percep opoziția de scopuri, ținte și valori dintre ei și ceilalți și care îi percep pe ceilalți în calitate de oponenți în realizarea acestor scopuri...”.

A doua dificultate a definirii conflictului este de **ordin teoretic**. În literatura de specialitate s-au statuat mai multe puncte de vedere asupra conflictului, aceste puncte de vedere fiind, câteodată, în contradicție unele cu altele. Iată de ce, în momentul în care se pune problema definirii conflictului (în sensul aristotelic, de descriere a esenței unui lucru) apare o dificultate legată de sintetizarea diferitelor puncte de vedere legate de conflict. Mai jos vom enumera câteva puncte de vedere asupra conflictului.

Astfel, Pondy (1967) precizează că, prin noțiunea de conflict literatura de specialitate a înțeles următoarele: condițiile preliminare pentru comportamentul conflictual, afirmațiile afective ale indivizilor, afirmațiile cognitive ale indivizilor, precum și tipurile diferite ale comportamentului conflictual.

Cam în aceeași perioadă de timp Fink (1968) notează că utilizările diferite ale termenului de conflict reflectă, de fapt, cadrele conceptuale variate ale studiului conflictului. Confuzia terminologică și conceptuală ce însoțea știința socială la acea dată îl va conduce pe acest cercetător către următoarea concluzie: „cunoștințele științifice referitoare la conflictul social nu s-au ridicat încă la un nivel de precizie analitică, care să fie superioară sensului comun” (al termenului de conflict – n.n.). O mulțime de termeni comuni au fost dați ca exemplu pentru a susține afirmația de mai sus: conflict, competiție, tensiune, dispută, opoziție, antagonism, ceartă, dezacord, controversă, violență etc.

Tot în aceeași perioadă unii autori au folosit termenul de conflict pentru situații și procese foarte specifice. Astfel, unii dintre aceștia l-au folosit pentru a desemna opusul termenului de cooperare, opusul termenului de competiție, iar alții au încercat să explice conflictul în contextul competiției și cooperării (vezi: S. M. Easterbrook, 1993). Spre deosebire de acești autori, alți cercetători au utilizat termenul într-un sens mult mai general. Astfel, în opinia lui Dahrendorf (1959) definiția dată conflictului sună în felul următor: „toate relațiile din cadrul unui grup de indivizi care implică diferențe incompatibile de obiective sunt relații de conflict social”.

1.2.2. Încercări de Definiție a conflictului

Dacă vom încerca să sintetizăm definițiile date conflictului am putea ajunge la următoarele concluzii:

1. Există o paletă foarte largă a definițiilor date conflictului. Studiul conflictului a cunoscut în timp abordări diferite care au încercat să explice conflictul sub diferitele lui aspecte. Paleta acestor abordări a fost una foarte largă: de la cea biologică (teorii care încearcă să explice natura ereditară a conflictului) până la cea psihologică (care pune accentul pe factorii subiectivi ale ființei umane);

2. Aceste definiții sunt nu numai variate dar, uneori, și contradictorii. Principala contradicție este legată de modul în care sunt interpretate efectele conflictelor;

3. Nu există un punct de vedere interdisciplinar asupra conflictelor, care să fie comun tuturor științelor sociale;

4. Nu există un consens în legătură cu definirea conflictului, deși punctul de vedere preferat este acela de a defini conflictul în linii cât mai mari și mai generale;

5. Deși studiile au demonstrat că, conflictul nu este în mod intrinsec rău sau distructiv, atitudinea față de conflicte reflectă în continuare un punct de vedere tradițional, de fenomen negativ și nedorit;

6. Recentele studii ne avertizează în fața încercării de definire a conflictului fără a lua în considerație circumstanțele de context (D.M. Kolb, L. Putnam –1992). Este foarte dificil să tragi o linie de demarcație între episoadele conflictului și interacțiunile sociale normale. Definiția conflictului trebuie să fie fluidă în orice situație, precum părțile aflate în conflict, care aduc interpretarea personală a percepțiilor și comportamentelor ambilor.

În viziunea noastră, vom accepta ca definiție următoarea delimitare a conflictului: se poate afirma că un conflict apare atunci când există diferențe reale de interese, precum și diferențe de percepție a acestor interese, care cresc în circumstanțe organizaționale specifice, aceasta atrăgând, drept consecință, emoțiile persoanelor implicate.



GENEZA CONFLICTULUI. CAUZE ȘI CONDIȚII CARE DETERMINĂ CONFLICTUL ÎN ORGANIZAȚIE

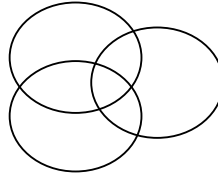
Putem începe spunând că un conflict poate apărea oriunde există diferențe între oameni. **conflictul** este o ciocnire a credințelor, opiniilor, valorilor, presupunerilor și telurilor contradictorii și mai ales a sentimentelor. Poate rezulta din diferențe oneste, din neînțelegere, din manie sau din așteptări prea înalte sau prea scăzute din partea oamenilor și a situațiilor. Este important de subliniat faptul că un conflict nu necesită două sau mai multe persoane; uneori te poți afla în conflict cu tine însuși. **conflictul** cu sine are loc atunci când avem de ales între două sau mai multe opțiuni ce se exclud reciproc – ca de exemplu, între două mașini, între două cursuri, între doi potențiali parteneri, între două activități. Lupta interioară într-o astfel de situație se numește conflict **intrapersonal**. În contrast, **conflictul** interpersonal se referă la același tip de luptă, dar între două sau mai multe persoane; în cazul vieții de cuplu între parteneri. **conflictul** interpersonal poate fi promovat de diferențele de percepție și interese, de o lipsă în resurse sau recompense precum bani, timp și poziție, sau de rivalitate – situații în care ne trezim în competiție cu altcineva. Cei prinși într-un conflict **intrapersonal** sau interpersonal se simt, de obicei, „trasi” în mai multe direcții în același timp.

Unele situații pot fi mai ușor rezolvate, în timp ce în altele **conflictul** escaladează, scăpând de sub control. Fără să-ți dai seama, ești prins într-o situație din care nu mai poți ieși. De obicei, cele două persoane care se află în conflict sunt interdependente și au puterea de a se recompensa sau pedepsi reciproc. Asadar, oricând se adună două sau mai multe persoane, pot apărea/și pot face simțită prezenta și conflicte serioase care pot strica relațiile.

Cauzele conflictelor sunt multiple. Acest lucru se datorează complexității relațiilor care se nasc din interacțiunea părților implicate. Dacă am utiliza un termen economic pentru desemnarea acestei interacțiuni, am putea spune că relațiile umane sunt „piața” unde se întâlnesc dorințele și interesele fiecăruia dintre noi. În funcție de aceste obiective individuale se stabilește un echilibru relativ al interacțiunilor noastre. Echilibrul relațiilor umane este, prin urmare, rezultatul „cererii și ofertei” de pe piața obiectivelor individuale. Extinzând acest model

la o scară mai mare am putea spune că echilibrul este determinat de armonizarea intereselor generale și este caracterizat de consensul părților (vezi Fig. 2.1.). În reprezentare grafică consensul ar apărea ca o zonă comună de interacțiune a părților relaționate. Această zonă comună reprezintă suma compromiselor asumate de către fiecare persoană în parte.

Figura 2.1.
*Relația consensuală a părților
ce interacționează*



Toate aceste precizări ne conduc la concluzia că multe forme de conflict ar putea fi văzute ca amestecuri de procese competitive și de cooperare ale părților implicate, iar cursul conflictului și consecințele sale depind în mare măsură de natura amestecului cooperare-competiție. Ideea nu este nouă, deși formularea teoretică a acesteia a venit relativ târziu, în a doua jumătate a secolului 20. O regăsim chiar în Noul Testament, la momentul arestării lui Iisus Hristos, atunci când un discipol de-al său a scos sabia și i-a tăiat o ureche unuia din cei care au venit să pună mâna pe Mântuitor, iar El l-a certat pe discipol zicându-i: “cine va ridica sabia, de sabia va muri”. Aceste cuvinte, cu sens de legitate, au fost transpuse de M.Deutsch într-o teorie care a schimbat optica asupra conflictului. **Legea brută a lui Deutsch** despre relațiile sociale afirmă că “procesele caracteristice și efectele provocate de un anumit tip de relații sociale (de cooperare sau competitive) tind să provoace la rândul lor acel tip de relații sociale”. Așadar, cine scoate sabia generează violență și moare de sabia, tot așa cum cel ce vine cu pace primește în schimb tot pace.

Explicațiile mai recente ale conflictului consemnează două tendințe dominante (A. Stoica-Constantin, A. Neculau, 1998):

- **cea psihologică**
- **cea socio-politico-economică.**

Modalitatea psihologică a încercat să explice conflictele prin “ceea ce se întâmplă în mințile oamenilor”.

Modalitatea socio-politico-economică, prin contrast, caută o explicație a conflictului în termenii factorilor sociali, economici și politici. Deși aceste două moduri de explicare nu se exclud reciproc, există o tendință din partea partizanilor modelului psihologic de a considera că săgeata cauzală indică dinspre condițiile psihologice înspre condițiile socio-politico-economice, iar din partea partizanilor modelului socio-politico-economic să considere că factorii sociali, economici și politici sunt determinanți în generarea conflictului.

2.1. Cauzele conflictului

Faptul că un conflict poate fi atât distructiv, cât și constructiv impune de la sine problema înțelegerii cauzelor care pot genera conflictul. Această înțelegere este deosebit de importantă pentru demersul nostru, deoarece ea va furniza informații cu privire la identificarea, prevenirea și gestionarea eficientă a conflictului.

M.Deutsch încearcă o descriere exhaustivă a cauzelor conflictului. Astfel, el identifică următoarele **cauze majore ale conflictului**:

- Controlul resurselor
- Preferințe și antipatii, în care gusturile și activitățile unei părți le influențează pe cele ale altei părți
- Valori care revendică faptul că o valoare sau un set de valori trebuie să fie dominante
- Credințe asupra cărora există divergențe cauzate de fapte, informații, realități etc.
- Natura relației dintre părțile aflate în conflict

La rândul său, **Robbins** grupează cauzele conflictului în felul următor:

- **Comunicaționale** – includ schimbul insuficient de informații, zgomotul și diferențele semantice care apar în urma percepției selective și a diferențelor de experiență

- **Structurale** – includ compatibilitatea scopurilor unui grup, claritatea jurisdicțională și stilul de conducere

- **Factori personali** – includ sistemele de valori individuale și caracteristicile personale.

În cadrul organizațiilor, sursele de conflict pot avea, așadar, un număr nelimitat de cauze. Numeroși autori au încercat să ofere o sinteză cât mai cuprinzătoare a cauzelor conflictului. **Sinteza-cadru** de la care vom

porni este cea oferită de **S.Deep și L.Sussman**. În opinia acestor autori cauzele esențiale ale conflictelor sunt (vezi: A.Manolescu, 2003):

- **Puncte de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare.** Obiectivele sau scopurile diferite derivă din tendința de specializare a grupurilor și organizațiilor. Diferențierea cauzată de specializare conduce, de multe ori, la conflicte de interese sau de priorități, chiar și atunci când se urmărește realizarea acelorași scopuri organizaționale. Mai mult, chiar și condițiile unei structurări ideale a organizației prezenta conflictului nu poate fi ocolită deoarece nu toți membrii unei echipe au scopuri, valori, convingeri identice și, prin urmare, scopurile și interesele acestora vor fi mereu diferite și vor intra în coliziune cu cele ale membrilor grupului/organizației.

- **Puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite.** Modalitatea în care sunt atinse obiectivele comune poate genera coliziuni și chiar tensiuni în condițiile în care membrii grupului au sisteme de referințe proprii și raportări individuale față de acestea.

- **Diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori.** Foarte multe conflicte sunt generate de diferențele de percepție a realității. Aceste diferențe provin din sistemele de valori diferite ale oamenilor prin care aceștia încearcă să analizeze și să înțeleagă realitatea înconjurătoare. Dezacordurile vizează, în special, aspectele etice, modalitățile în care ar trebui să fie exercitată puterea, luându-se în calcul și probitatea morală și corectitudinea (R. L. Mathis; P. C. Nica; C. Rusu, 1997).

- **Lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă.** Vehicularea unor informații insuficiente sau folosirea unor metode, mijloace și canale inadecvate pot constitui tot atâtea motive pentru conflict. Lipsa informațiilor cu privire la raționamentele și intențiile celeilalte părți poate genera confuzie și, mai apoi, tensiune în cadrul organizației. De asemenea, neînțelegerea mesajelor din varii motive (transmiterea defectuoasă a informațiilor, utilizarea unui limbaj prea specializat) poate compromite realizarea sarcinilor sau obiectivelor propuse și, în consecință, ar putea conduce la conflict.

- **Competiția privind resursele insuficiente.** Caracterul limitat al resurselor organizaționale pot provoca competiții care să conducă la conflict. În cazul unor resurse limitate la nivelul organizației, dezvoltarea unor elemente structurale pot afecta posibilitățile celorlalte componente.

- **Diferențe de putere, statut și cultură.** Accesul inegal la putere creează raporturi inegale de putere în care autoritățile dominante încearcă să-și mențină status quo-ul, pe când cei subordonați tind să modifice acest status quo. Această confruntare, ce se naște din accesul inegal la putere, poate genera, în final, conflict. Distanța față de putere (G. Hofstede, 1996) este unul din indicatorii utilizați pentru a măsura gradul de inegalitate socială dintr-o țară sau alta. În ceea ce privește statutul și cultura, putem spune că fiecare individ este purtătorul unor modele de gândire, simțire și manifestări potențiale ce aparțin unei culturi. Diferențele incompatibile dintre acestea constituie o sursă permanentă (chiar dacă nu foarte vizibilă) de conflict. Atunci când, de exemplu, două sau mai multe culturi se dezvoltă într-o organizație, ciocnirea dintre modelele de gândire și simțire pot genera conflicte. În ceea ce privește statutul, inegalitatea de șanse de a accede la statuturi sociale prestigioase, poate da naștere la frustrări și conflicte mai mult sau mai puțin vizibile.

- **Competiția pentru supremație.** Această competiție este intrinsec conflictuală, deoarece dorește să-și impună obiectivele în dauna celorlalți. De exemplu, când doi sau mai mulți angajați concurează pentru o promovare în cadrul organizației, competiția se poate transforma în conflict dacă aceasta este resimțită de participanți ca fiind de "sumă nulă" ("victoria" unuia va însemna "înfrângerea" celorlalți).

- **"Invadarea teritoriului".** Această formulă nu se limitează doar la spațiul fizic, ci la toate celelalte resurse finite pentru care oamenii sunt în competiție (spații, investiții, personal, dotări, recompense etc).

- **Ambiguitatea.** Modul imprecis în care sunt stabilite sarcinile și responsabilitățile unor posturi sau compartimente pot naște confuzii și tensiuni în rândul membrilor organizației.

- **Natura activităților și interdependența sarcinilor.** Interacțiunea părților ce aparțin de structuri interdependente ar putea genera conflicte ca urmare a lipsei de coordonare a intereselor lor.

- **Schimbarea mediului extern al organizației.** Alături de influența forțelor ce alcătuiesc mediul intern, firma este marcată totodată de incidența climatului general, specific societății în care își desfășoară activitatea.

Acest climat este rezultatul interacțiunii la scară națională și chiar internațională a mai multor factori, care, uneori, intră în contradicție, generând dezechilibre, iar altele, reprezentând ei înșiși potențiale surse de conflict. La aceste cauze organizaționale de conflict se pot adăuga și altele. Astfel, R.L.Mathis (1997) enumeră printre cauze ale conflictului stilurile manageriale și nemulțumirea față de statutul profesional.

- **Stilurile manageriale.** Caracterul manipulator și stilul de conducere inadecvat al unor manageri pot induce percepții negative în rândul subordonaților care se vor reflecta, mai devreme sau mai târziu, în comportamentul conflictual al acestora.

- **Nemulțumirea față de statutul profesional.** Motivația inadecvată sau chiar lipsa ei poate conduce la nemulțumiri față de statutul profesional al membrului unei organizații.

Cercetările de ultimă oră încearcă să ofere o sinteză proprie, dar nu întotdeauna suficient de cuprinzătoare, a cauzelor conflictului. Astfel, în **opinia lui Capozzoli există șapte cauze ale conflictului** (T. K. Capozzoli, 1995):

1. Membrii echipei împărtășesc valori culturale diferite
2. Membrii echipei au atitudini și scopuri diferite
3. Membrii echipei au nevoi diferite; neîmplinirea acestor nevoi are drept rezultat frustrarea membrilor echipei și exacerbară conflictului
4. Așteptările membrilor echipei nu sunt satisfăcute, fapt ce generează conflict
5. Membrii echipei au percepții, pregătire și viziuni diferite fapt ce conduce la interpretarea diferită a aceleiași informații
6. Resursele limitate conduc, de cele mai multe ori, la escaladarea conflictului
7. Membrii echipei au personalități diferite care intră în coliziune și generează conflict

În plus față de acestea, **Kezsbom** introduce, în urma unui studiu realizat în rândul a 285 de manageri și specialiști în tehnologie, propria clasificare a cauzelor conflictelor (vezi: D. Wagner-Johnson). Astfel, din numărul total de 1921 de surse ale conflictului, indicate de respectivii manageri, Kezsbom identifică 13 categorii pe care le structurează, în funcție de intensitatea lor, în următoarea ordine descrescătoare: scopul și definirea priorității, personalitatea, comunicarea, politicile, procedurile administrative, alocările de resurse, orarele și programele de lucru, leadershipul, ambiguitatea rolurilor și a structurilor, costurile, sistemul de recompense, opiniile tehnice și conflictele anterioare nerezolvate.

În opinia noastră, cele mai generale cauze ale conflictului organizațional sunt următoarele:

- **Neînțelegerile și dezacordurile privind nevoile, scopurile, prioritățile și interesele membrilor organizației.** Este arhicunoscut faptul că persoanele care privesc lucrurile diferit ajung de foarte multe ori la conflict. În organizații, angajații privesc diferit lucrurile dintr-o multitudine de motive. S-a observat că persoane din departamente diferite au tendința de a avea vederi diferite asupra a ceea ce ei percep ca bine pentru firmă, precum și a modului în care acest bine trebuie atins.

- **Lipsa resurselor sau resursele limitate (financiare, echipamente, facilități etc).** În aceste situații, conflictul are loc nu neapărat din cauză scopurilor, care, pot fi și comune, ci din cauza diferențelor de idei în ceea ce privește modalitatea de apropiere a resurselor. John R. P. French a arătat că, conflictul mijloacelor/resurselor prin care se realizează un scop este mai distructiv pentru coeziunea unui grup decât conflictele ce vizează scopuri diferite. Un alt aspect important legat de distribuirea resurselor, semnalat de M.Olson și care-și dovedește valabilitatea și la nivel de organizație, este cel al excluderii de la negociere a unor grupuri, ca urmare a presiunii grupurilor de influență, fapt ce face ca politicile statului (dar și cele organizaționale) să nu fie niciodată echitabile în sensul deplin al cuvântului.

- **Diferențe de atitudini, valori și percepții.** Situația demografică în dinamică, schimbă și „tabloul” forței de muncă - mai complex și mult mai divers decât acum 10-20 ani. Ca urmare a unei intrări importante de forță de muncă, conflictul provenit din diferențele de clasă, de gen, de etnie, de pregătire, de valori a devenit mult mai probabil la locul de muncă.

- **Structură organizațională inadecvată.** Sursele conflictului structural trebuie căutate în: delimitarea departamentelor după obiective diferite, dependența departamentală reciprocă, nemulțumirea față de statutul profesional, delimitarea inexactă a atribuțiilor ș.a. Problema esențială este cea a adecvării structurii organizației la mediul extern al acesteia. De semnalat, în acest sens, că schimbările de pe piețele lumii au influențat organizațiile prin impunerea modelelor care sunt caracterizate mai puțin de birocrație și tot mai mult de adhocație (Drucker, 1988). Dar chiar și în aceste forme noi de organizare conflictul nu dispare! În acest sens Mintzberg arată că, adhocațiile implică conflictul atunci când "specialiștii de profesii diferite sunt obligați să muncească împreună într-o echipă multidisciplinară, în care, datorită naturii organice a structurii, jocurile care rezultă nu au nici o regulă".

- **Lipsa muncii în echipă.** Echipa, ca formă de organizare, reduce multe din sursele de conflict încă "din fașă", nepermițându-le să se transforme în conflicte explicite. Așadar, crearea unui mediu destins în organizație este premisa pentru o competiție benefică, în care părțile încearcă să concureze unele cu altele fără a ajunge la conflict propriu-zis. Atunci când, totuși, grupuri cu scopuri diferite intră în conflict, rezolvarea acestora se face prin apelarea la valorile comune organizației respective. Practica a arătat că nu este suficient ca scopurile comune să fie declarate, este necesară și o schimbare în comportamentul celor implicați în acest proces, precum și în sistemul organizațional pentru ca ele să fie orientate către aceeași țintă.

2.2. Tipologia conflictelor. Niveluri de conflict

Conflictul există pretutindeni. Unul dintre criteriile posibile de clasificare a conflictelor este nivelul la care se manifestă. Vom avea astfel următoarea tipologie:

Conflict intrapersonal sau intrapsihic

La acest nivel conflictul apare în cadrul personalității unui individ. Sursele de conflict pot include idei, gânduri, emoții, valori, predispoziții sau obiective care intră în conflict unele cu altele. În funcție de sursa și originea conflictului intrapsihic acest domeniu este studiat în mod tradițional de diferite domenii ale psihologiei de la psihologia cognitivă, psihanaliză, teoria personalității, la psihologia clinică și psihiatrie. O teorie aprofundată a negocierii și soluționării conflictelor ar trebui să ia în calcul relația între conflictele interne și soluțiile propuse de negociatori în cadrul procesului de negociere.

Conflict interpersonal

Un al doilea nivel major apare în relațiile dintre persoane. Conflictul între șefi și subordonați, soți, colegi de cameră etc. Conflictul interpersonal este procesul care are loc când o persoană, un grup sau un departament dintr-o organizație frustrează pe un altul de atingerea obiectivului propus. (Johns, 1998: 419)

Conflict consensual și competiția pentru resursele limitate – două tipuri majore de conflict interpersonal.

Conflictul consensual apare când opiniile, credințele sau ideile părților din conflict sunt incompatibile și cele două încearcă să ajungă la un acord asupra opiniilor. *Competiția pentru resurse limitate* există când doi actori percep că doresc aceleași resurse limitate. Conflictele de interese se referă la preferințe diferite ale actorilor pentru opțiuni și variante diferite.

Conflictul intragrup este conflictul care apare în interiorul unui grup. În teoria negocierii se analizează comportamentele grupurilor dar și abilitatea grupului de a-și rezolva conflictele interne, cu scopul de a-și atinge obiectivele în mod eficient.

Conflictul intergrup – conflictul poate apare simultan în cadrul grupurilor și între grupuri. Negocierile la acest nivel devin extrem de complexe și le vom dedica un capitol special.

Conflicte simetrice – conflicte asimetrice

Cele mai multe simulări și studii de caz realizate de teoria soluționării conflictelor prezintă relații dintre părți relativ similare – *conflicte simetrice*. Conflicte apar însă frecvent între părți care au pondere diferită cum ar fi o majoritate și o minoritate, un guvern legitim și un grup de rebeli, un stăpân și slujitorul lui, un patron și angajații săi, etc. Aceste conflicte sunt *asimetrice*. Aici rădăcina conflictului se găsește nu în probleme sau

aspecte specifice care pot diviza părțile ci în chiar structura a ceea ce sunt grupurile și din relațiile stabilite între părți. Se pare că această structură de roluri și relații nu poate fi schimbată fără izbucnirea unui conflict.

Teoria clasică a soluționării conflictelor a fost aplicată preponderent la conflicte simetrice. (Acest curs este un text prescriptiv care propune soluții practice pentru situații de soluționare a conflictelor și tehnici de negociere. Din acest motiv majoritatea modelelor prezentate vor fi de asemenea simplificate pentru claritate doar în variante simetrice).

Se consideră că în conflictele asimetrice structura este astfel constituită încât “peștele cel mare îl înghite întotdeauna pe cel mic”. Singura soluție de a soluționa conflictul este schimbarea structurii, dar aceasta nu este niciodată în interesul “peștelui mare”. Prin urmare, nu există rezultate de tip câștig-câștig, iar partea a treia nu poate decât să-și unească forțele cu “peștele mic” pentru a se ajunge la o soluție. Miall et al (2000) susțin însă că și conflictele asimetrice impun costuri pentru ambele părți. **Este opriment și să fii opresor, chiar dacă nu este la fel de opriment ca și cum ai fii oprimat.** Acestea sunt costurile pentru “peștii mari” să se mențină la putere și să-și mențină sub control pe cei mici. În conflictele asimetrice severe costurile devin de nesuportat pentru ambele părți. Acest element deschide posibilitatea pentru soluționarea conflictului printr-o trecere de la structura existentă la alta. Rolul părții a treia este să asiste această transformare, dacă este necesar prin confruntarea actorului puternic. Aceasta înseamnă transformarea relațiilor non-pășnice și neechilibrate în relații dinamice și pășnice.

Figura de mai jos arată cum trecerea de la relații dezechilibrate la relații pășnice presupune inițial o creștere temporară în conflict deschis o dată cu conștientizarea de către cei slabi a dezechilibrelor de putere și a injustiției la care sunt supuși (etapa 1 - educația sau conștientizarea). Actorii slabi se organizează apoi și își articulează cererile (etapa 2 - confruntarea) într-o dialog cu cei mai puternici decât ei, pe o bază mai solidă (etapa a treia - negocierea) și, în cele din urmă participă în comun la restructurarea unei relații mai echitabile și mai juste (etapa 4 - soluționarea). Vom reveni asupra tehnicilor de soluționare a unor astfel de conflicte într-un capitol special.

Transformarea conflictelor asimetrice

Putere echilibrată		3.Negociere	4. Evoluție pășnică
Putere neechilibrată	1.Conștientizare	2. Confruntare	

Conflict latent

Conflict manifest

O altă tipologie importantă mai ales pentru sistemele de soluționare a conflictelor este propusă de *Conflict Research Consortium* de la Universitatea din Colorado. În această clasificare criteriul principal este durata conflictului. Astfel se fac distincția între **conflicte de termen scurt și conflicte de termen lung**. Conflictele de termen scurt pot fi soluționate relativ ușor (de aceea sunt cunoscute și sub numele de *dispute*) iar conflictele de termen lung rezistă soluționării, și implică de obicei probleme intangibile, care nu pot fi negociate. În mod tipic, conflictele de termen scurt sau disputele implică interese negociabile. Aceasta înseamnă că este posibil să se găsească o soluție care să satisfacă interesele fiecărei părți, cel puțin parțial. După negociere fiecare parte ar putea să facă și ceva ce nu ar fi dorit să facă dar obțin în schimb elementele pentru care au căzut de acord să încheie disputa.

Conflictele de termen lung (ireconciliabile) implică aspecte ne-negociabile. Ele pot implica diferențe valorice fundamentale, probleme distributive extreme (se împart resurse atât de importante încât conflictul devine o problemă de viață sau de moarte - concretă sau la nivel simbolic) sau sunt conflicte legate de cine domină pe cine. Nevoile fundamentale de securitate, identitate și recunoaștere declanșează deseori astfel de conflicte. Nici unul dintre aceste aspecte nu este negociabil. Vom dedica un curs special abordării conflictelor ireconciliabile în prezentarea „confruntării constructive” din cadrul capitolului *Metode și strategii de soluționare a conflictelor*.

Cornelius și Faire (1996) propun o altă tipologie a conflictelor în funcție de gradul de intensitate al interacțiunii conflictuale. Cele două autoare identifică astfel următoarele tipuri de conflicte:

disconfortul (sentiment intuitiv că ceva nu e în ordine), incidentele (identificarea indiciilor care arată că părțile sunt în conflict), neînțelegerea, tensiunea și criza.

Triunghiul conflictului

La sfârșitul anilor 60, Galtung a propus un influent model de explicare a conflictelor care poate fi aplicat atât conflictelor simetrice cât și celor asimetrice. El a sugerat că ar trebuie să analizăm conflictul ca un triunghi care este compus din următorii termeni: contradicție (C), comportament și atitudine.

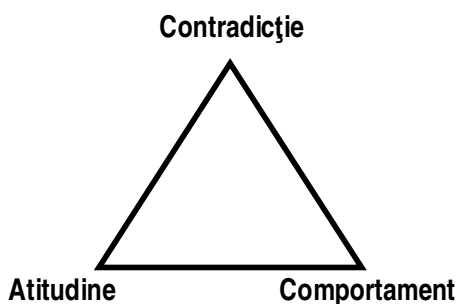


Fig.2.2. Triunghiul conflictului propus de Galtung.

Aici contradicția (C) se referă la situația conflictuală existentă, care include incompatibilitatea, percepută sau reală, de scopuri între părțile care intră în conflict, generată de o contradicție între valorile sociale și structura socială. Într-un conflict simetric, contradicția este definită de părți, de interesele lor și de ciocnirile de interese dintre ele. Într-un conflict asimetric, contradicția este definită de părți, de relația dintre ele și de conflictul de interese care este inerent într-o astfel de relație.

Atitudinile (A) includ percepțiile corecte și percepțiile greșite ale părților despre sine și despre ceilalți. Aceste percepții pot fi pozitive sau negative, dar în conflictele violente părțile tind să dezvolte stereotipuri dăunătoare una despre cealaltă iar atitudinile sunt deseori influențate de emoții cum ar fi frica, intoleranța și ura. Atitudinile includ elemente emoționale (sentimente), cognitive (credințe) și de voință. Analistii care subliniază rolul acestor aspecte subiective au o perspectivă *expresionistă* asupra cauzelor conflictelor.

Comportamentul este al treilea component al triunghiului. El poate include cooperarea sau coerciția, acțiuni care semnifică concilierea sau ostilitatea. Comportamentul conflictului violent este caracterizat de amenințări, coerciție și atacuri distructive. Analistii care subliniază aspectele obiective cum ar fi relațiile structurale, interesele materiale care intră în competiție și comportamentele, au o perspectivă *instrumentală* supra surselor de conflict.

Galtung susține că toate cele trei componente trebuie să fie prezente într-un conflict real. O structură conflictuală care nu include atitudini conflictuale sau comportament conflictual este doar o structură de conflict latent. Galtung analizează conflictul ca un proces dinamic în care structura, atitudinile și comportamentul se schimbă continuu și se influențează reciproc.

Soluționarea conflictelor presupune o dezamorsare a comportamentului conflictual, o schimbare în atitudini și o transformare a relațiilor și intereselor conflictuale care se află în centrul structurii conflictuale. Tot Galtung a adus în teoria socială distincția între violența directă (de exemplu, într-un conflict armat copiii sunt uciși), violența structurală (copiii mor datorită sărăciei) și violența culturală (care ne împiedică să vedem violența directă și pe cea structurală și care ne face să le justificăm).

Schimbăm violența directă prin schimbarea comportamentelor conflictuale, violența structurală prin înlăturarea contradicțiilor structurale și a nedreptăților și violența culturală prin schimbarea atitudinilor.



MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

Numărul mare de persoane implicate și relațiile de interdependență dintre acestea generează în mod inevitabil conflicte. Deși conflictele nu au întotdeauna un caracter distructiv, fiind câteodată un factor de progres prin generarea unor soluții superioare la problemele existente, de cele mai multe ori ele constituie o piedică importantă în realizarea obiectivelor proiectului. În loc să colaboreze pentru realizarea obiectivelor, părțile implicate într-un conflict vor cheltui timp și efort pentru a-și sabota reciproc acțiunile. Cum managementul proiectelor (formulate într-o asocieră de persoane spontană sau organizată, întreprindere, instituție publică sau privată cu potențial concurențial) presupune cooperarea între toate părțile implicate pentru obținerea rezultatelor așteptate, putem concluda că abilitățile în controlarea și/sau rezolvarea conflictelor sunt extrem de importante pentru managerul și echipa de oameni implicați în organismul social.

Fazele procesului de management al conflictelor trebuie să urmărească următoarele principii generale-cadru:

- în primul rând managerul nu rezolvă conflictul, ci facilitează rezolvarea lui de către părțile implicate;
- nu trebuie să ofere nimic părților ca și compensare sau ca rezolvare a conflictului, știind că el nu este angajat de vreuna dintre părți ca să stabilească o rezoluție în favoarea sa. Valențele actelor sale trebuie să evoce numai *intermedierea* conflictelor, nicidecum *rezolvarea* propriu-zisă, materială - producerea de soluții-răspuns dezideratelor formulate de partea nemulțumită;
- nu trebuie să-i refuze nici uneia din părți dreptul la negocierea conflictului și stabilirea criteriilor finale după care se vor face eșalonările produselor managementului său. Refuzarea dialogului ca principiu și stabilirea *ab initio* a unei interdicții principiale îl poate lăsa fără obiectul managementului, conflictul. În ambele situații, fie că oferă, fie că refuză vreuna dintre părți rezultatul este identic. Răspunsul său trebuie să fie - cel puțin în primă fază evaziv, dar potențator al viitoarelor metode pe care le va aborda în funcție de situație (Ex.: *am înțeles dorințele voastre; vom căuta o soluționare*).

În funcție de natura cauzei care le declanșează deosebim două categorii de conflicte: conflictele de conținut și conflictele emoționale.

Conflictele de conținut se referă, spre exemplu, la dezacordul față de politicile organizației, diferențe de opinii privind domeniul de responsabilitate și rolul în cadrul organizației și competiția directă pentru atingerea aceluiași obiectiv personal. Pentru rezolvarea acestor conflicte, managerul trebuie să-și asume rolul de mediator și să creeze condițiile pentru negociere sau rezolvarea problemei în cadrul unei ședințe de confruntare.

Conflictele emoționale pot fi rezolvate prin facilitarea de către manager a exprimării emoțiilor părților implicate prin ajutarea acestora în dezvoltarea abilităților de autoexpunere, primire și acordare de feedback, necesare în stabilirea încrederii interpersonale.

În ambele situații, managerul nu rezolvă conflictul, ci numai facilitează rezolvarea lui de către părțile implicate.

În realitate, conflictele nu pot fi încadrate precis într-o categorie sau în alta, acestea cuprinzând atât elemente de conținut, cât și emoționale. De exemplu, două persoane din cadrul echipei de proiect care au vederi diferite cu privire la anumite aspecte intră în conflict (conflict de conținut) și este foarte probabil să înceapă să-și "descopere" reciproc caracteristici care le irită (conflict emoțional). De aceea, managementul conflictelor necesită atât abordări emoționale, cât și cognitive. Conflictele interpersonale sunt prin natura lor ciclice. Părțile aflate în conflict se manifestă numai periodic, în restul timpului apar alte lucruri mai importante până când se întâmplă ceva care redeclanșează conflictul. Pentru a controla conflictul managerul trebuie să identifice ce anume stârnește conflictul și ce forțe împiedică exprimarea lui. De exemplu, managerul poate limita conflictul prin limitarea timpului de interacțiune dintre persoanele aflate în conflict prin specificul sarcinilor atribuite.

3.1. Dinamica procesului conflictual

În general conflictul evoluează trecând prin următoarele cinci etape care se întrepătrund:

- aparitia **sursei generatoare** de conflict și conturarea *conflictului latent*;
- perceperea** pe căi diferite și în diferite moduri a conflictului (**etapa conflictului perceput** – "ceva nu este în regulă");
- exteriorizarea** clară a unor semne caracteristice stării de conflict (*conflictul devine simțit* – "șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință");
- manifestarea** unor acțiuni deschise menite să soluționeze în vreun fel conflictul (**etapa conflictului manifest** – "în repetate rânduri șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință");
- aparitia consecințelor conflictului** și ale acțiunilor întreprinse („șeful nu dorește să participe la luarea unor decizii, deci voi sabota implementarea acestora”).

Conflictul latent este o primă fază a conflictului în care, sub influența sursei de conflict, se generează un anumit set de atitudini și sentimente. Conflictul latent poate rămâne în această stare fără a evolua, dar se și poate transforma într-o situație iremediabil deteriorată.

Conflictul latent poate îmbracă următoarele forme:

- ✓ conflict latent, dar neperceput;
- ✓ conflict latent existent, dar neperceput;
- ✓ conflictul latent inexistent, dar perceput ca existent; situația poate îmbraca forma conflictului perceput fără ca, de fapt, să fi existat vreun conflict latent.

Etapa *conflictului perceput* este caracterizată de apariția unei componente emoționale, în sensul că cei implicați pot să înceapă să se simtă ostili, tensionați, anxioși sau, din contră, în cazul conflictului pozitiv, entuziaști, mai ambițioși, gata de a porni la acțiune.

Conflictul simțit este deja un conflict "personalizat", având caracteristici tipice individului și, adeseori, are ca prime forme de manifestare comunicarea defensivă sau agresivă. Abundă bârfele și zvonurile în jurul subiectului conflictului; informația tinde să fie distorsionată. Moralul este scăzut și se pierde mult timp cu acțiuni neproductive. Discuțiile de grup, discuțiile interpersonale, sedintele pot constitui în această etapă o "supapă de siguranță".

Conflictul manifest este comportarea observabilă alimentată de percepții și sentimente latente și poate lua calea fie a "luptei" deschise care va genera un învingător și un învins, fie se poate constitui într-o încercare de a stabili obiective comune.

Există trei forme importante de intervenție în situații de conflict manifest: **negocierea, medierea și arbitrajul**.

Negocierea este procesul de comunicare care are ca scop atingerea unei înțelegeri. Cele două părți acționează împreună pentru a reduce diferențele dintre ele. Dacă negocierea nu rezolvă conflictul se recurge la mediere.

Medierea este forma de intervenție prin care se promovează reconcilierea sau explicarea, interpretarea punctelor de vedere, pentru a fi înțelese corect de ambele părți. Este de fapt negocierea unui compromis între puncte de vedere, nevoi sau atitudini ostile sau incompatibile. Medierea presupune, de regulă, existența unei a treia părți care să intervină între părțile aflate în dispută. Aceasta persoana încearcă să ajute cele două părți în conflict să ajungă la o decizie satisfacătoare pentru ambele părți.

Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se poate recurge la arbitraj.

Arbitrajul constă în audierea și definirea problemei conflictuale de către o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate. Arbitrul acționează ca un judecător și are putere de decizie.

3.2. Tipuri de abordare a conflictelor

Cu toții reacționăm diferit la situațiile conflictuale când suntem nervoși, ne retragem în noi sau avem tendința de a apela la ajutor extern. Literatura de specialitate precizează că, în funcție de măsura în care managerul tinde să fie preocupat de succesul organizației, sau de relațiile cu subordonații, se pot contura cinci

moduri de abordare a conflictului, cinci tipuri de comportament vis-à-vis de comportamentul persoanelor aflate în conflict și de strategiile de rezolvare (Prof. Kennet Thomas):

Stilul ocolitor. Acest stil de management al conflictelor este caracterizat de capacitatea redusă de afirmare a intereselor proprii și pe de altă parte de o foarte redusă colaborare cu partenerul de negociere. Presupune recunoașterea faptului ca un conflict exista și implica dorința retragerii. Este soluția „struțului”, adică a ascunderii capului în nisip. Cu toate că nu este cea mai indicată strategie, totuși poate constitui o politică bună în cazul în care este urmată de măsuri practice de îmbunătățire a situației. Cu alte cuvinte este cea mai indicată metoda de a câștiga timp, de a amâna conflictul, cu condiția ca acest timp să fie bine folosit. Acest tip de reacție este recomandabilă atunci când:

- este vorba de ceva neînsemnat sau lipsește informația;
- oponentul este foarte puternic și foarte ostil.

Stilul îndatoritor. Un stil de management îndatoritor presupune o minimă realizare a intereselor personale și o maximă realizare a cooperării. Astfel se pun bazele unei relații de parteneriat, dacă se dorește, care are toate șansele să continue. Unii apreciază că un astfel de management este un semn de slăbiciune, dar el poate fi considerat un bun model de cooperare, dar și un mod de îndatorare. Este dorința unei părți de a pune interesele celuilalt mai presus decât cele proprii. Cu alte cuvinte o parte este dispusă să se auto-sacrifice. Acceptarea obiectivelor celuilalt prin sacrificarea celor proprii, sprijinirea opiniei celuilalt chiar dacă ai rezerve față de ea, iertarea cuiva pentru o greșală și acceptarea unor viitoare.

Stilul competitiv. Prin această metoda de management se impune interesul propriu și de asemenea reduce orice formă de cooperare. Descrie o dorință de a-și satisface propriile nevoi fără a lua în considerare impactul asupra celeilalte părți din conflict. Se maximizează interesul propriu și se minimizează interesul celuilalt. Se urmărește impunerea unui punct de vedere prin care să se demonstreze că trebuie să-ți atingi scopul prin sacrificarea scopurilor celuilalt, încercând să-l convingi pe celălalt de corectitudinea concluziei tale, respectiv incorectitudinea concluziei lui, încercând să-l faci pe celălalt să accepte vina pentru o problemă.

Stilul competitiv este promițător în cazurile în care dispune de multă putere, este sigur de realitatea faptelor, situația este în mod real de tip câștig - pierdere și nu mai are de-a face cu competitorul în viitor.

Stilul concesiv. În concesiile dintre două companii care negociază, sau dintre două părți se urmărește atât impunerea în cote mari a intereselor, cât și maximizarea pe cât posibil a cooperării. Cuvântul cheie al întregului sistem este compromisul, iar compromisul nu este cea mai indicată soluție în cazul în care este vorba despre împărțirea asimetrică a puterii. Cum puterea între două companii, sau două părți ale aceleiași companii nu este aproape niciodată simetrică, acest stil de management al conflictelor este cel mai puțin indicat. Este o soluție doar la conflictele izbucnite din insuficiența resurselor și o bună poziție de retragere în momentul în care celelalte strategii eșuează.

Stilul colaborativ. În final, acest ultim stil de management al conflictelor este cel mai indicat pentru că el presupune maximizarea atât a intereselor personale, cât și a comunicării. Este stilul cel mai indicat între două companii care au în comun o problemă. Astfel se pune problema acordului de către ambele părți. Prin această metoda de colaborare se poate spori productivitatea. Acest stil funcționează cel mai bine când conflictul nu are o intensitate foarte mare și când fiecare parte deține informații utile celeilalte. Se reușește astfel sporirea realizărilor și mărirea competitivității. În acest stil, părțile încearcă să-și rezolve problemele prin clarificarea diferențelor mai degrabă decât prin compromisul asupra diferitelor puncte de vedere.

În **elaborarea strategiei**, foarte importantă este alegerea stilului de negociere. Corespunzător clasificării făcute de K.Thomas și R.Killman (*Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, NY: Xicom Inc., 1974), există cinci categorii distincte de stiluri de negociere:

Colaborare presupune abordarea conflictului prin prisma colaborării și are în vedere rezolvarea acestuia prin menținerea relațiilor interpersonale între parteneri cu asigurarea că ambele părți își vor realiza scopurile personale. Această colaborare solicită adoptarea unei poziții „win-win” de către ambii parteneri.

Compromis presupune admiterea faptului că o soluție «win-win» nu este posibilă. În acest caz, negociatorul adoptă o poziție care implică un câștig redus și o pierdere limitată. Convingerea și manipularea domină acest stil. Postura de compromis se traduce prin faptul că ambele părți adoptă o poziție «mini-win-mini-lose» (câștig minim-pierdere minimă).

Conciliere implică menținerea relațiilor interpersonale cu orice scop, fără a ține cont prea mult de obiectivele personale ale părților implicate. Renunțarea, mulțumirea și evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relației dintre parteneri. Aceasta reprezintă o poziție de tip «win-lose», în care poziția negociatorului vizavi de rezolvarea conflictului este de tip «lose», permițând celeilalte părți să câștige («win»).

Autoritatea implică parcurgerea etapelor necesare pentru obținerea asigurării că obiectivele personale sunt atinse, indiferent de costul afectării relației dintre părți. Aceasta este o abordare orientată spre putere în care se folosește orice tip de putere care pare potrivită pentru a apăra o poziție considerată corectă sau, pur și simplu, câștigătoare cu orice preț.

Evitare privește conflictul ca pe o situație ce trebuie evitată cu orice preț. O caracteristică proeminentă a acestui stil este evazivitatea care conduce la un grad sporit de frustrare pentru parteneri. Obiectivele personale, de obicei, nu sunt realizate și nici relațiile interpersonale nu sunt menținute. Acest stil poate lua forma îndepărtării diplomatice a unui subiect, amânarea unui subiect până la o ocazie mai bună sau, pur și simplu, retragerea într-o situație amenințătoare. Este o poziție de părăsire a negocierii sau «lose-win», în care poziția negociatorului este de a părăsi negocierea («lose»), lăsând celeilalte părți posibilitatea de a învinge.

3.3. Tehnici de management al conflictelor.

Există o mare diversitate de tehnici și sisteme de management al conflictelor dar cele mai importante forme de intervenție în situații de conflict sunt considerate: negocierea, medierea și arbitrajul.

Negocierea este în același timp o artă și o știință. Este o artă care permite celui care știe să o pună în practică strategii, tehnici și tactici, să reușească mai bine. Este totodată o știință pe care majoritatea oamenilor o practică inconștient în fiecare zi fără să o fi studiat neapărat³.

Disputele, conflictele sunt încheiate permanent prin atingerea unui acord mutual satisfăcător prin negociere, mediere sau prin arbitrajul unui tert care decide dacă o parte a avut dreptate și cealaltă s-a înșelat.

Negocierea este un proces decizional între două sau mai multe părți care nu împărtășesc aceleași opinii. Este procesul de comunicare care are ca scop atingerea unei înțelegeri. Cele două părți acționează împreună pentru a reduce diferențele dintre ele. Putem să vorbim despre mai multe tehnici de negociere:

Negocierea distributivă. Acest tip de negociere este una de tipul câștig/pierdere, în care o sumă clară de bunuri este împartărită clar între două părți. Astfel se presupune o fermitate față de compromisuri, se fac amenințări și promisiuni. Un bun negociator distributiv trebuie să fie: simpatic, nepartinitor și să fie expert în problema negociată.

Negocierea integrativă. Aceasta practică în negocieri este cea mai productivă deoarece ea presupune că se pleacă de la ideea că soluționarea unei probleme comune poate multiplica valorile care îi revin fiecărei părți. Astfel se neagă ideea că totul, bunul care urmează a fi împărțit are o valoare fixă și determinată.

Succesul unei astfel de negocieri este asigurat printr-un flux informational: cele două părți trebuie să-și adreseze reciproc întrebări și apoi să le răspundă, pentru ca astfel să se poată iniția un dialog. Metoda prin care se obține o astfel de colaborare a ambelor părți este introducerea obiectivelor comune. Prin tratarea diferențelor ca oportunități se pot reduce costurile de producție și astfel profitul poate crește. Tot astfel se sporesc și resursele, pentru că în final se va putea ajunge la împărțirea tuturor resurselor.

³ Hassan Souni, *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, București, 1998, p. 43.

Negocierea prin implicarea celei de a treia părți. Atunci când două parti implicate într-un conflict nu mai pot ajunge la nici un fel de înțelegere, este adusa o terta persoana care are avantajul de a fi potential mai obiectiva decât persoanele în conflict asupra metodelor care trebuiesc aplicate sau a stilului care trebuie folosit.

Negocierea prin intermediere este foarte des întâlnită nu numai în conflicte ci și în viața de zi cu zi, spre exemplu un agent imobiliar este un intermediar într-o negociere dintr-un cumparator și vânzator. Tertii pot contribui la solutionarea disputelor prin: reducerea tensiunii, controlarea numarului de probleme, îmbunatatirea comunicării, stabilirea unor teme comune sau sublinierea anumitor optiuni de decizie pentru a le face mai atractive pentru parti.

Câtă vreme părțile reusesc să-si rezolve disputele în mod direct, într-o maniera constructiva, nu este necesara interventia altora. Când disputa ajunge într-un impas major, iar comunicarea este blocata, interventia celei de a treia parti ramâne deseori singura solutie (Vintilă, p. 97). Interventia tertilor poate fi dorita de parti sau poate fi impusa din afara prin reguli, legi, obiceiuri stabilite într-o organizatie, etc. Dar nu trebuie uitat ca: interventiile care nu sunt acceptate de catre una sau ambele parti, sau care nu sunt întarite de expertiza, prietenia sau autoritatea tertului, pot fi primite cu ostilitate sau chiar dusmanie, indiferent de motivatiile sau intentiile tertului.

Negocierea are drept **obiectiv principal** realizarea unui acord de voință, a unui consens și nu a unei victorii. În negociere există parteneri și nu adversari. Ambii parteneri trebuie sa încheie procesul de negociere cu sentimentul ca au realizat maximul posibil din ce si-au propus. De aceea, negocierea trebuie definita ca un amplu proces cooperant. Deoarece acest proces este realizat de oameni, iar acestia sunt purtatorii factorilor individuali, emotionali proprii.

Negocierea poarta amprenta distincta a comportamentului uman, deoarece este un proces realizat chiar de oameni. Rolul determinant al comportamentului este dat de faptul ca scopul principal al negocierilor consta în satisfacerea unor nevoi, necesitati umane, relatia dintre scop si mijloace fiind elocventa în cazul negocierilor.

Dacă negocierea nu rezolvă conflictul se recurge la mediere.

Medierea este forma de intervenție prin care se promovează reconcilierea sau explicarea, interpretarea punctelor de vedere, pentru a fi înțelese corect de ambele parti. Este de fapt negocierea unui compromis între puncte de vedere, nevoi sau atitudini ostile sau incompatibile. De regula, ea presupune implicarea unei a treia parti, neutra, care are doar rolul de a facilita ajungerea la un acord. Mediatorul într-o astfel de situatie este pozitionat într-un rol foarte dificil deoarece el are o functie tampon între cererile celor doua parti. Cu toate acestea puterea unui mediator este destul de limitata pentru ca el nu poate dicta solutii ci poate doar indica punctele de vedere comune ale partilor, pentru ca astfel sa se ajunga la un consens.

Medierea este mult mai putin intruziva decât arbitrajul deoarece partile își pastreaza controlul asupra rezultatelor, desi vor ceda controlul asupra modului de solutionare a disputei. Medierea ajuta astfel sa se pastreze un beneficiu important al negocierii: partile mentin controlul asupra solutiilor, fapt care le va ajuta semnificativ în dorinta lor de implementare a rezultatelor.

Dacă nici medierea nu rezolva conflictul, se poate recurge la arbitraj.

Arbitrajul constă în audierea și definirea problemei conflictuale de catre o persoana de specialitate sau desemnata de o autoritate. Arbitrul actioneaza ca un judecator și are putere de decizie. Este cea mai drastica forma de interventie pentru ca odata ajunse la aceasta faza cele doua parti se supun politicii: "totul sau nimic". În aceasta situatie arbitrul conflictului are toata puterea, hotarârile sale fiind litera de lege.

Ca urmare a acestui fapt, cineva poate câștiga totul iar altcineva poate sa piarda totul, astfel ca partile ce se afla în conflict prefera sa faca apel la alte forme de rezolvare. Diferenta majora dintre cele doua este ca prin mediere se cauta sa se ajunga la un acord cu implicarea partilor care vor si sustine apoi solutia.

Comunicarea umana este de tip tranzactional, prin ea oamenii transfera energii, emotii, sentimente și schimba semnificatii. Ea are întotdeauna un scop, acela de a-l influenta, determina pe interlocutor sa simta, sa gândeasca sau sa se comporte într-un anumit fel.

Negocierea poate fi definita ca fiind forma principala de comunicare, un complex de activitati, constând în contracte, întâlniri, consultari, tratative desfasurate între doi sau mai multi parteneri în vederea realizarii unei înțelegeri (Mecu, 2001, p. 105 ș.u.). În aceasta confruntare sunt aduse argumente, sunt formulate pretentii și

obiectii, sunt facute concesii si compromisuri pentru a evita ruperea relatiilor. Negocierea permite crearea, mentinerea sau dezvoltarea unei relatii interumane sau sociale, în general, ca si a unei relatii de afaceri, de munca. Nu este o conditie ca negocierile sa duca la o înțelegere. Adesea ele sunt purtate pentru efectele lor colaterale cum ar fi: mentinerea contactului, câștigarea de timp, împiedicarea deteriorarii situatiei în conflict. In afara de acestea, întâlnirile negociatorilor pot fi privite ca un canal potential de comunicari urgente în situatii de criza.

Partile care intra în conflict au de obicei tendinta sa-si evalueze interesele ca fiind diametral opuse. Rezultatele posibile se limiteaza la o situatie de tipul câștig-pierdere (câștigul uneia dintre parti devine în mod automat pierderea celeilalte) sau compromis. Dar în conflictele violente aceasta ipoteza nu se mai aplica pentru ca ambele parti pot pierde. Daca nici o parte nu este capabila sa impuna un rezultat sau sa propuna un compromis, ambele parti pot sa genereze costuri ale conflictului atât de mari, încât ambele ar avea de câștigat daca ar fi fost aprobata o alta strategie.

Analiza solutionarii conflictelor arata ca exista mult mai multe rezultate comune posibile decât cele estimate de catre parti. Uneori este prea târziu când partile realizeaza ca este în interesul propriu sa se aleaga alte alternative si sa conduca negocierea spre strategii de compromis sau de tipul câștig-câștig si atunci se apeleaza la mediere sau la arbitraj.

Rezolvarea cu succes a conflictelor comunicationale depinde însa cel mai adesea de vointa oamenilor de a-si modifica atitudinile si opiniile, de a se adapta noilor conditii de viata de a accepta ideea de nou, de schimbare.



METODE ALTERNATIVE ALE ABORDĂRII CONFLICTULUI

Literatura de specialitate sugerează că, în functie de masura în care managerul tinde sa fie preocupat de succesul organizatiei, sau de relatiile cu subordonatii, se pot contura cinci moduri de abordare a conflictului:

Retragerea combina preocuparea slaba atât pentru succesul organizatiei cat si pentru relatiile cu subordonatii. Managerul care foloseste aceasta strategie vede conflictul fara speranta de solutionare, încearca sa evite frustrarea si stresul care îl însoțesc în mod inevitabil, se retrage din conflict sau pretinde ca nu exista.

Retragerea din conflict se poate face prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmatii, "impingerea" responsabilitatilor în alta parte, amanarea deciziei (în speranta ca problema conflictuala va disparea de la sine). Este caracteristica managerilor care nu au încredere în ei însisi si care sa nu fie pusi în situatia de a face fata unui conflict manifest, adeseori pentru faptul ca rezolvarea conflictului presupune deprinderi de comunicator pe care acel manager nu le posedă.

Dezavantajul acestei abordari este ca ignora chiar conditiile care au generat conflictul. Conflictul nu dispare de la sine, ci va ramane în stare latentă. Una din consecintele ignorarii conflictului este blocarea comunicarii atât de jos în sus, cat si de sus în jos, ceea ce înrautateste si mai mult lucrurile. Aceasta abordare a conflictului poate fi însa avantajoasa daca situatia conflictuala nu are importanta.

Aplanarea se caracterizeaza prin aceea ca managerul încearca sa abordeze conflictul, multumindu-i pe toti. Supraevalueaza valoarea mentinerii relatiilor cu subordonatii si subvalueaza importanta atingerii obiectivelor. Deoarece managerul doreste aprobarea si acceptarea celor din jur, va percepe orice confruntare ca fiind distructiva si va ceda când intra în conflict cu ceea ce doresc cei din jur.

Aplanarea se realizează, de exemplu, prin folosirea umorului sau schimbarea subiectului, prin chemarea la o cafea când tensiunea crește. Managerul încearca sa explice si sa-i faca pe ceilalti sa înțeleaga.

Aceasta abordare poate reduce conflictul simțit si poate fi uneori eficace pe termen scurt. Dar faptul ca cineva

nu simte pe moment efectele negative ale conflictului nu înseamnă că sursele de conflict au fost eliminate. Aplanarea generează un camuflaj care poate dispărea oricând; ea poate genera bariere pentru progres. Ea este preferată mai ales în organizațiile cu performanță mică și medie și poate avea drept consecință lipsa comunicării deschise de jos în sus și, ceea ce este extrem de grav, lipsa de implicare a subordonaților, de asumare a responsabilităților din partea acestora.

Aplanarea conflictului poate fi însă utilă atunci când problema este lipsită de importanță sau când, oricum, cei implicați nu vor putea cădea de acord.

Fortarea este o abordare a conflictului folosită de managerul care încearcă să realizeze cu orice pret obiectivele legate de productivitate, fără a lua în considerare părerea sau acordul celorlalți, nevoile și sentimentele lor. El va apela la acțiuni de constrângere, folosind diferite mijloace financiare, intelectuale, de etică, pe baza puterii și autorității acordate de poziție.

Managerul nu este capabil să folosească în mod adecvat comunicarea pentru a rezolva conflictul, ci face uz de puterea pe care i-o dă poziția: limbajul folosit este tipic, abundând în cuvinte ca "opozitie", "luptă", "cucerire", "fortă", "constrângere", "distrugere" etc. Prin implicațiile emoționale, limbajul folosit generează sentimente negative, nemulțumiri, frustrări, umilințe. Forta poate rezolva disputa pentru moment, dar, pe termen lung pot apărea conflicte și mai grave.

Aplicată în contextul unui climat de cooperare, în mod ocazional, când timpul este limitat sau situația devine critică, această abordare poate fi adecvată. Repetată însă în mod nejustificat, atrage după sine efectele negative menționate mai sus.

Compromisul se află undeva între abordarea prin "fortare" și prin "aplanare" și constă în rezolvarea problemelor conflictuale prin concesii reciproce, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Se folosește adeseori în negocieri.

Confruntarea este o abordare constructivă a conflictului, deoarece, luând în considerare atât nevoia de productivitate, cât și aceea de relații de cooperare, este singura care poate conduce la rezolvarea lui definitivă.

Cercetările arată că cei mai eficace manageri abordează conflictul în următoarea ordine a stilurilor: încep prin abordarea prin confruntare și continuă cu abordarea prin aplanare, compromis, forțare și, în cel mai rău caz, retragere. Managerii mai puțin competenți în comunicarea de conflict evită confruntarea, preferând forțarea, dar recurg repede la retragere, aplanare și compromis.

4.1. Strategii de rezolvare a conflictului

Studiind problema grupurilor aflate în conflict A.C. Filley descrie trei tipuri de strategii de rezolvare a conflictului: câștigător-necâștigător, necâștigător-necâștigător și câștigător-câștigător.

Primele două strategii sunt direcționate în primul rând spre obținerea de rezultate, neglijând relațiile pe termen scurt sau lung. Atmosfera generată este neproductivă. Fiecare dintre părți se concentrează asupra propriilor interese, puncte de vedere sau probleme. Părțile doresc fiecare să rezolve conflictul într-un anumit mod și nu există interes pentru identificarea intereselor comune, a valorilor respectate în comun sau a obiectivelor, dorințelor, intereselor care stau în spatele pozițiilor adoptate. Conflictul este astfel puternic personalizat.

Strategia de tip *câștigător-necâștigător* este tipică pentru situații în care:

- este prezent sindromul de șef (este poziția pentru a impune o soluție);
- se recurge la vot și se adoptă regula majorității;
- nu sunt sprijinite sau sunt sabotate ideile care vin în contradicție cu cele proprii.

Strategia de tip *câștigător - câștigător* constituie forma optimă de rezolvare a conflictelor. Se poate aplica dacă nu există presiunea timpului, ea necesitând timp mai lung. Partile își dirijează energia spre "îvingerea" problemei, nu a persoanelor. Ambele părți cad de acord asupra unei soluții acceptabile. Cheia implementării unei astfel de strategii este atitudinea managerului, competența lui de comunicator și existența climatului de cooperare. În acest context conflictul este acceptat de părți ca fiind ceva normal și util în rezolvarea optimă a problemelor, și nu o sursă de stres.

Această strategie poate avea succes dacă se asigură de către managerul grupului existența unui minim de condiții, cum sunt:

- eliminarea sentimentului de presiune a timpului;
- existenta posibilitatii interactiunii directe si deschise intre parti;
- impartasirea reciproca a informatiilor;
- acceptarea faptului ca obiectivele ambelor parti sunt valabile si importante;
- increderea reciproca;
- toti membrii grupului stiu ca parerea si munca lor este utila si importanta pentru grup;
- se inteleg "costurile" pe termen lung ale diferitelor solutii;
- membrii grupului sunt obisnuiti sa acorde feed-back descriptiv si specific;
- se pune accent pe scopuri si obiective comune, pe cautarea exhaustiva de solutii alternative la diferite probleme, pe calitate si pe implicare;
- exista toleranta pentru puncte de vedere diferite;
- se pun si se accepta intrebari;
- se manifesta flexibilitate in pozitia de lider.

In orice conflict trebuie sa existe o solutie optima si reciproc acceptabila. Aceasta nu inseamna ca ambele parti vor obtine acelasi lucru, ci doar ca se pot atinge obiective diferite in maniere acceptabile pentru ambele parti.

Diferentele de opinie pot si trebuie sa existe, ele conduc la noi puncte de vedere si pot stimula creativitatea. Trebuie sa preluati sincer opiniile celorlalti. In acest context este important sa minimizati pe cat posibil interferenta diferentelor de statut ierarhic deoarece acestea va vor situa automat intr-o tabara opusa, inhiband rezolvarea optima a conflictului.

Trebuie sa aveti incredere in partenerul de conflict pentru a nu distorsiona voit sau nevoit, procesul de comunicare, prin ascunderea de informatii, filtrarea informatiilor datorita perceptiilor, teama de autodezvaluire care ar putea conduce la vulnerabilitate.

Atitudinea de incredere atrage dupa sine incredere, iar cea de neincredere din partea unei parti promoveaza o atitudine similara din partea celeilalte parti. Incepeti prin a avea incredere pana la proba contrara si nu invers.

Cooperarea este de preferat competitiei, iar diferentele de opinii sunt o parte importanta a cooperarii. Numai managerul incompetent si lipsit de incredere in sine se va simti tot timpul in competitie.

Rezolvarea conflictului este posibila numai printr-o comunicare adecvata in ambele sensuri.

Pentru a putea implementa o strategie de tip castigator-castigator este recomandat sa se respecte urmatoarele reguli:

- folositi limbajul verbal in termeni neutri, nu emotionali (exemplu: "*totusi tind sa prefer abordarea mea deoarece*" in loc de "*ideea ta este complet gresita*");
- evitati afirmatiile absolute care nu lasa loc pentru revenire asupra unor aspecte sau pentru schimbarea punctului de vedere (exemplu: spuneti "*in baza datelor privind cauzele problemei, cred ca solutia problemei este*", in loc de "*singura solutie este*");
- puneti intrebari deschise, mai ales in cazul in care exista diferente de pozitie ierarhica, pentru a incuraja interlocutorul sa isi exprime punctul de vedere (exemplu: "*ce parere aveti despre proiect?*" si nu "*proiectul este bun sau nu?*");
- evitati intrebarile de dirijare (exemplu: "*nu-i asa ca*") in intentia de a-l determina pe interlocutor sa fie de acord verbal cu ceea ce afirmati; aplicarea acestei reguli este cu atat mai importanta daca ii sunteti ierarhic superior interlocutorului;
- parafrazati ideile importante pentru a fi sigur ca vorbiti despre aceleasi lucruri ca si interlocutorul; reduceti astfel distorsionarile de natura perceptuala;
- folositi stilul de comunicare si limbajul adecvat (termeni cunoscuti de interlocutor) pentru a comunica mesaje clare; evitati astfel existenta unui conflict generat de distorsionarile semantice sau emotionale;
- nu intrerupeti pe cel care vorbeste deoarece alimentati in acest fel conflictul; lasati-l sa spuna tot ce are pe suflet, deoarece tensiunea, enervarea se vor reduce simtitor in acest mod si comunicarea va putea sa aiba loc in continuare fara distorsiuni mari. Este adeseori util sa puneti chiar intrebari pentru a va lamuri exact care este sursa conflictului;

- practicați ascultarea interactivă de natură suportivă pentru a vă asigura că înțelegeți corect sentimentele și percepțiile interlocutorului;
- folosiți limbajele neverbale corect; o expresie facială sau o poziție a corpului care sugerează provocare pot spori conflictul perceput. Paralimbajul, în particular, tonul vocii, este extrem de important într-o discuție conflictuală, mai ales atunci când starea emoțională începe să se manifeste;
- în cazul situațiilor delicate, folosiți forma de comunicare față în față, nu telefonică sau în scris, pentru a beneficia de limbajele neverbale;
- acordați atenție contextului fizic și psihologic în care are loc comunicarea.

Recunoașterea acordului cu unele puncte de vedere ale interlocutorului poate reduce substanțial intensitatea conflictului. Negarea totală îl va face pe interlocutor să caute noi argumente, să încerce să se impună chiar dacă nu prin conținutul argumentelor, cel puțin prin intensitatea vocii.

Principalele strategii

În linii mari, practică și teoria în domeniul resurselor umane a identificat cinci categorii majore de răspunsuri la conflict. Acestea sunt:

- Forțarea (sau competiția)
- Acomodarea
- Evitarea
- Compromisul
- Colaborarea

Aceste tipuri de răspuns pot fi organizate în funcție de două dimensiuni (impunere și cooperare).

Cele cinci abordări ale conflictului reflectă grade diferite ale impunerii și cooperării. După cum se poate observa, răspunsul de cooperare are ca intenție satisfacerea intereselor părților în conflict, pe când cel de impunere se concentrează pe satisfacerea intereselor personale. Cu alte cuvinte, dimensiunea de cooperare pune accentul pe importanța relației dintre părțile ce interacționează, în timp ce dimensiunea impunerii accentuează importanța rezultatului.

De notat, totuși, că niciuna din strategii nu este superioară celeilalte (A. Manolescu, 2003). Deși denumirile propriu-zise tentează la o astfel de clasificare, fiecare dintre cele cinci strategii își pot dovedi utilitatea în funcție de contextul și situația episodului conflictual.

4.1.1. Strategia orientată spre competiție

Forțarea (sau competiția) este o modalitate de răspuns la conflict prin impunere și necooperare. Competiția reprezintă o încercare de a **satisface propriile interese pe baza intereselor celorlalți**. Acest lucru poate fi realizat pe diverse căi: utilizarea autorității formale, amenințările fizice, jocurile manipulatorii sau ignorarea cerințelor celeilalte părți (D.A. Whetten și K.S. Kameron, 2005). O astfel de abordare a conflictului de către părți va genera, evident, un grad scăzut de cooperare dintre părți.

De altfel, utilizarea sfidătoare a autorității de către un manager este o dovadă a intoleranței și a lipsei de încredere în propriile forțe a respectivului manager.

În opinia lui D.A. Whetten și K.S. Kameron, utilizarea jocurilor manipulatorii reprezintă o formă mai subtilă a leadershipului egoist al managerului. Acești autori arată că, de cele mai multe ori, un manager manipulativ încearcă să păstreze aparențele unui lider deschis, democratic, dar în realitate încearcă pe căi ocolite să-și impună punctul său de vedere. Un exemplu clasic al managerului manipulator este propunerea făcută de către acesta ca o anumită problemă să fie investigată de o echipă sau comisie „independentă”. După ce problema este trecută în atribuția acelei comisii, managerul are „grijă” ca rezultatul investigației să reflecte propriile sale interese.

De notat că, în timp ce din exterior stilul autoritar de conducere pare fascinant, efectul intern al acestuia se reflectă în acumularea frustrărilor și în sabotarea de către subordonați a puterii și influenței respectivului manager. Acest efect se explică prin faptul că **strategia orientată spre competiție este una de tip „câștig-**

învinși”, care, după cum dovedește practica managerială, tinde să genereze efecte negative la nivelul părții nedreptățite, învinse. După cum subliniază și J.M. Hiltrop și S.Udall (vezi: A.Manolescu, 2003) această strategie reprezintă un mod de abordare a conflictului orientat spre putere, în care sunt utilizate orice fel de mijloace pentru apărarea unei poziții sau a unui interes.

Așadar, utilitatea acestei strategii este probată, în special, în situațiile în care este necesară „o mână forte”.

4.1.2. *Strategia orientată spre acomodare*

Această strategie are la bază **neglijarea asumată a propriilor interese** și satisfacerea nevoilor celeilalte părți implicate în conflict. Strategia orientată către acomodare presupune că managerii abordează conflictul prin neimpunere (renunțarea la punctul său de vedere) și prin cooperare (sunt dispuși să satisfacă nevoile sau interesele celorlalți). Motivul invocat cel mai des de manageri în alegerea unei astfel de strategii este menținerea armoniei și stabilității în organizație. De asemenea, o astfel de strategie este utilizată de manageri atunci când aceștia își propun să obțină un credit social în perspectiva unor amenințări viitoare mai grave (A. Manolescu, 2003). În fine, un alt motiv care stă la baza alegerii acestei strategii este bunul-simț.

După cum menționează aceiași J.M. Hiltrop și S.Udall strategia orientată către acomodare implică **menținerea relațiilor interpersonale cu orice scop**, fără a se ține cont de obiectivele personale ale părților implicate. Acomodarea la conflict este explicată de aceiași autori ca o modalitate de a proteja relația dintre părți.

Din păcate, nesocotirea intereselor și responsabilităților proprii face ca această strategie să fie, de foarte multe ori, perdantă pentru ambele părți implicate în conflict. **Neajunsul principal** al acestei strategii este că ea pune un accent excesiv de mare pe menținerea relației dintre părți neglijând, în același timp, rezultatele organizaționale. În opinia lui A.Manolescu, această strategie poate fi eficientă pe **termen scurt** (de exemplu, poate reduce conflictul resimțit), în special atunci când scopurile părților nu au o miză foarte importantă sau atunci când una din părți nu este dispusă să cedeze. Pe **termen lung**, însă, neglijarea intereselor personale poate conduce la o scădere de eficiență. În plus față de aceasta, strategia de acomodare poate limita creativitatea și să blocheze apariția unor noi idei și soluții ca urmare a evitării unei dezbateri deschise a problemelor.

4.1.3. *Strategia orientată spre evitare*

Această strategie este caracterizată de neimpunere și de necooperare. În opinia lui D.A. Whetten și K.S. Kameron, strategia îndreptată către evitare **neglijează interesele ambelor părți** prin amânarea unei soluții. Această strategie este adoptată în special de managerii nepregătiți să facă față confruntărilor și stresului pe care un conflict le implică. Adoptarea acestei strategii poate să însemne recunoașterea implicită a relațiilor proaste din interiorul organizației. În orice caz, utilizarea repetată a acestei strategii riscă să genereze frustrări pentru ambele părți, deoarece **problemele nu sunt rezolvate, ci doar amânate**.

Ca și toate celelalte strategii și cea a evitării conflictului își are utilitatea ei. Această strategie își dovedește utilitatea, în special, în situațiile fără miză, sau în acelea în care lipsește informația completă, sau în atunci când oponentul prezintă un grad ridicat de ostilitate (A.Manolescu, 2003). De aceea, specialiștii în materie sugerează faptul că evitarea poate să reprezinte unul din instrumentele prin care se poate limita sau chiar opri degradarea conflictului. Cu toate acestea, **eficiența acestei strategii este limitată pe termen lung**, deoarece aceasta nu încearcă să rezolve cauzele care au condus la declanșarea conflictului. Este, așadar, de presupus că, dacă nu se adoptă și altfel de măsuri, conflictul nu va dispărea de la sine, ci se va menține în stare latentă.

4.1.4. Strategia orientată spre compromis

Compromisul reprezintă un răspuns intermediar între impunere și cooperare. În opinia lui D.A. Whetten și K.S. Kameron, compromisul reprezintă o **înțelegere prin care ambele părți implicate în conflict obțin o satisfacție parțială** (de regulă, proporțională). Pentru ca această înțelegere să aibă loc este necesar ca fiecare din părți să facă un sacrificiu în ceea ce privește interesele sale. Așadar, utilizarea strategiei de compromis combină în doze intermediare sau în doze medii impunerea interesului propriu.

Din aceste motive, unii autori au sugerat faptul că această **strategie nu poate fi una de tip „câștig-câștig”**, deoarece negocierea pe care o implică compromisul duce, în cele din urmă, la un câștig parțial.

După D.A. Whetten și K.S. Kameron, deși managerii manifestă o atracție specială pentru această strategie, **exagerearea în utilizarea ei ar putea fi contraproductivă** pentru părțile implicate în conflict. Acești autori arată că o greșeală comună a managementului este aceea de a invoca necesitatea „împărțirii în mod egal a sarcinilor pentru ambele părți” în situații în care acest lucru ar putea dăuna politicilor competiționale ale firmei. Atunci când deciziile sunt luate în baza unui principiu de tipul „tu jumătate și eu jumătate” și nu în baza meritelor, strategia compromisului ar putea fi dăunătoare firmei.

De aceea, deși compromisul reprezintă o variantă utilă pentru realizarea temporară a unui echilibru în interiorul unei organizații, strategia compromisului nu este totdeauna suficient de folositoare (de exemplu, în situații de conflict ale caror cauze este asimetria de putere).

4.1.5. Strategia orientată spre colaborare

Această strategie este caracterizată de un grad sporit de cooperare și de impunere, deoarece adresează problemele ambelor părți implicate în conflict. Strategia de colaborare este, de multe ori, asociată cu abordarea pe care literatura de specialitate a denumit-o „rezolvarea problemelor” (D.A. Whetten și K.S. Kameron, 2005). Această abordare presupune accentuarea soluțiilor mutual avantajoase (de exemplu, identificarea soluțiilor pentru cauzele conflictelor) și eliminarea acuzațiilor reciproce.

Această strategie este singura de tip **„câștig-câștig”**, spre deosebire de celelalte patru în care evitarea generează o situație de tip „înfrângere-înfrângere”, iar compromisul, acomodarea și competiția o situație de tip „câștig-înfrângere” (D.A. Whetten și K.S. Kameron, 2005).

În opinia lui G.Johns strategia de colaborare reprezintă atât maximizarea interesului sau a punctului de vedere propriu, cât și cooperarea și satisfacerea nevoilor celorlalți (vezi: A.Manolescu, 2001). Ea încurajează persoanele să pună accentul pe probleme și rezultate și mai puțin pe propriile lor personalități. În acest sens, J.M.Hiltrop și L.Hall sugerează că, strategia de colaborare implică soluționarea conflictelor prin menținerea relațiilor interpersonale între părți. Acest lucru înseamnă, implicit, că părțile acceptă dialogul, iar conflictul nu reprezintă decât o provocare a capacității acestora de a-l soluționa. În fine, strategia care implică colaborare cultivă îndemânările necesare pentru autoconducere.

De notat că această strategie funcționează în organizațiile caracterizate de deschidere, de comunicare directă, precum și de egalitate între părți.

Mai jos vom prezenta o comparație a celor cinci abordări ale managementului conflictului realizată de D.A. Whetten, K.S. Kameron.

Tabel 4.1. Comparația celor cinci abordări ale managementului conflictului

Abordare	Obiectiv	Punct de vedere	Suportul rațional	Rezultatele probabile
1. Competiția	Urmează-ți drumul tău	„Știu ceea ce este corect. Nu-mi pune la îndoială judecata sau autoritatea”	Este mai util să riști și să provoci câteva sentimente puternice decât să abandonezi rezultatul pe care ți-l propui	Te simți realizat, dar cealaltă parte se simte învinsă și posibil chiar umilită
2. Evitarea	Evitarea de a se confrunta cu un conflict	„Sunt neutru în această problemă”, „Lasă-mă să mă gândesc la acest lucru”, „Aceasta nu este problema mea”	Neînțelegerile sunt un lucru rău deoarece acestea creează tensiuni	Problemele interpersonale nu sunt rezolvate, cauzându-se o frustrare pe termen lung ce se manifestă într-o varietate de forme
3. Compromisul	Realizarea unei înțelegeri rapide	„Hai să găsim o soluție care să ne permită să trăim și să muncim împreună”	Conflictele prelungite distrag persoanele de la munca pe care o au de făcut și induc sentimente neplăcute	Participanții devin condiționați să caute, mai curând, soluțiile expeditiv, decât pe cele efective
4. Acomodarea	Nu te supăra pe o altă persoană	„Cum pot să te ajut să te simți bine în legătură cu acest diferend?”, „Poziția mea nu este atât de importantă ca să merite să ne înrăutățim sentimentele dintre noi”	Menținerea relațiilor armonioase trebuie să fie prioritatea noastră numărul unu	Este foarte probabil ca celelalte persoane să obțină un avantaj în comparație cu voi
5. Colaborare	Rezolvarea de comun acord a problemelor	„Aceasta este poziția mea. Care este poziția ta?”, „Sunt hotărât să găsec cea mai bună soluție posibilă”, „Ce ne spun faptele?”	Poziția ambelor părți este la fel de importantă. Egalitatea trebuie realizată la nivelul calității rezultatelor și a corectitudinii proceselor decizionale	Problema este foarte probabil să fie rezolvată. În plus, ambele părți sunt implicate și mulțumite că au fost tratate în mod corect



ABORDAREA METODELOR DE REZOLVARE A CONFLICTELOR: MEDIEREA

5.1. Cadru

Mecanismul medierii este universal; în lume sunt practicate mai multe forme ale medierii - functie de tipul conflictelor si mediul lor, existând unele asa-zis modele (australian, american, german, etc.). Pe glob, sistemul medierii este cel ce ajuta în plus cetatenii, aplicarea maxima fiind în America Latina. O mediere europeana nu exista, dar pe plan mondial - statistic - modelul "francez" de mediere are cel mai înalt procent de reusita (80%) în solutionarea conflictelor; în continuare ne vom concentra asupra sa, prezentându-l cu aspectele lui pozitive si negative, concluziile rămânând cititorului. Medierea ofera acceptarea realitatii diferitelor grade de violenta si este o întâlnire cu cel mai dificil lucru din viata - dezordinea; urmareste descoperirea fiecaruia dintre noi prin expresia "suferintei" traiului. (Violenta apartine fiecaruia; deseori se întâmpla în interiorul constiintei. De aceea este necesara depasirea conflictului interior; nerealizarea acestui fapt si întoarcerea la situatia când doua parti sunt în conflict nu se rezolva trecând responsabilitatea în sarcina celeilalte parti pentru a solutiona problema).

Medierea este o cale în care fiecare pas se integreaza în viitor, unde memoria joaca un rol important - spre abordarea responsabila - la nivel mental, a identificarii sinelui. Medierea este un instrument care poate fi învatat lent (în timp), de constructie a pacii interioare si în jurul persoanelor - pentru ca un conflict este totdeauna o problema de emotii.

Medierea este o împartasire a realitatilor întâlnite si exprima reflectia sentimentelor (ca o oglinda), a elementelor simtite, nu gândite. Medierea este un proces care dezvolta posibilitatea substituirii altei persoane si preluarii sentimentelor, în mod neutru, fara judecarea sau impunerea unei viziuni, prin acceptarea evolutiei celuiilalt, conferind demnitate si respect.

Medierea unui conflict dureaza minimum 2 ore, de-a lungul ei "jucându-se":

- o rolul "oglinzilor"
- o comunicarea partilor
- o rolul "mastilor"

Reactiile de multe ori ale partilor în conflict datorându-se "atingerii" (ranirii) celuiilalt, pericolul nefiind exprimarea suferintei, ci construirea "zidului" cu mediatorii; de aceea, eliberarea este buna, abordarea prin mediere ducând la descoperirea radacinilor conflictului si aflarea raspunsurilor (care se gasesc în acesta!). Partile în conflict "primesc" solutia din acesta; ele nu trebuie sa caute rezolvarea în afara lui.

("Cautarea" nu duce la nimic, ci doar ratacesta întâmplator). Mediatorii doar faciliteaza dialogul pentru declansarea mecanismului.

Medierea are 3 faze:

- o teoria (la început), când fiecare explica subiectul
- o confruntarea (criza), când este acceptata suferinta
- o transformarea, când sunt induse sentimentele / emotiile

Medierea se efectueaza totdeauna de catre o comisie de minim 3 persoane, cu functiile principale de a:

- o primi / introduce partile conflictuale în mediere
- o rezuma conflictul conform prezentarilor partilor conflictuale
- o reflecta emotiile celor implicati în cadru organizat, fata în fata cu partile în conflict.

Obiectul conflictului este ca vârful unui aisberg. Medierea se concentreaza în înțelegerea partii submerse a "aisbergului", prin 3 pasi importanti - de la soma (instinct), prin psihic (emotii), la absolute (spirit).

Rationalitatea medierii este un fapt permis în proces, pentru ca e un spatiu al autonomiei fiecaruia. Pentru înțelegerea medierii, în aceasta lucrare sunt propuse câteva simulari de cazuri, în care participantii se vor substitui pe rând celor 3 pozitii necesare:

- o mediatori
- o parti în conflict
- o observatori

Scopul medierii nu se dorește a fi rezumat la discuții despre ea, ci la aplicarea prin acțiuni de mediere (etnice, sociale, politice, etc.) efective în comunități - la nivelele considerate de către utilizatori.

5.2. Criza

Medierea este o lume a dialogului. Criza este o ruptură a dinamicilor și echilibrelor, o pierdere a reperelor și a normelor. Criza și conflictul sunt distincte (și pot fi comparate). Câteva caracteristici ale crizei o prezintă ca o:

- o experiență bulversantă care îi atinge pe actori (suferință colectivă)
- o ruptură a sistemelor de reprezentări (antrenând atitudini de retragere și repliere)
- o înfruntare a forțelor antagonice (fără mediere)
- o încremănare (imaginară).

Criza afectează sentimentul de identitate și modifică raportul cu lumea - inclusiv relațiile - răsturnând modurile de adaptare și destructurând personalitatea, cu repercursiuni până la izolare și incapacitate.

Criza este o experiență a cărei complexitate ascunde mecanisme diferite, cu efecte diverse și cauze multiple. Criza este și un instrument de cunoaștere, pentru că dezvăluie refuzurile și reprimarile; modul de intervenție variază în funcție de:

- o situație
 - o moment
 - o natură
- conduita de degajare fiind rațională. În fapt, criza este o profundă re-evaluare. Experiența actorilor, plină de:
- o surprize
 - o perturbări
 - o incertitudini

este întotdeauna asociată cu sentimente de neînțelegeri, nesiguranță și teamă de un rezultat catastrofic. Intervenția în criza este tot o criza - dar "controlată" (ea nu vizează explicarea, ci sesizarea modurilor de a trata evenimentele).

Criza este percepută ca inversiunea radicală și bruscă a unei stări normale de echilibru continuu; este o ruptură în dinamică - ce suferă o "revoluție". Adeseori face ca actorii prinși în ea să pară a fi dintr-o dată lipsiți de bazele obișnuite de:

- o decizie
- o informație
- o criterii
- o referințe

când nu mai știu cum să masoare acumularea de elemente pe care criza le eliberează. Adoptarea de noi reguli, aportul unor noi elemente, clarificarea obiectivelor și a scopurilor, sunt factori de reluare a activității și de reînnoire.

Schimbarea și criza sunt de asemenea distincte (dar pot fi comparate): criza este o schimbare care depășește capacitățile de adaptare. Printr-o anvergură de mare extensie a schimbării, se sporește riscul de a ajunge la o criza. În raport cu timpul, criza se înscrie prin apariția bruscă - atunci când "explodează"; dar la ieșirea din criza, nu toți actorii vor avea aceleași perspective despre ea. Totuși, criza are o istorie - cel puțin se pot distinge un "înainte", "în timpul" și "după". În declanșatorul ei (semn vizibil al unui antagonism) se disting:

- o invalidarea partenerului
- o inconfortul
- o tensiunea

Criza indică o fragilitate sau o rigiditate iar după criza, este vorba de o mutație. Cererea de intervenție în criza se prezintă cel mai adesea ca un apel de usurare a unei suferințe legate de pierderea de sens. Cerând ajutor, actorii sociali speră să regasească un sens în sine, exterior persoanelor și existând dincolo de ele; criza necesită un travaliu de descompunere a modelelor interiorizate - sistemele defensive care permiteau anterior legătura aflându-se în dificultate.

Criza “contaminează”: ea afectează un echilibru pe care, cu cât este mai profundă, cu atât îl amenință mai tare. Interventia în criza este o reconstrucție prin analiză; acest demers va permite actorilor să-și reînsușească elementele care susțineau procesul critic și nu vizează explicarea, ci înțelegerea - cu miza de a pune în relație ce se întâmplă cu modul de tratare a evenimentelor. Tot ce se întâmplă – de la lucrul cel mai mare până la cel mai mic – se întâmplă în mod necesar ... (Sunt abordate reprezentările, pozițiile și afectele asociate crizei, deci se creează condițiile unei repositionări prin reînnoirea reprezentărilor).

Anumite procese favorizează o degajare din criza:

- folosirea de cuvinte care au sens pentru fiecare parte aflată în criza
- încheierea unui compromis între fidelitatea față de logica anterioară și noi semnificații
- transferul contradicțiilor prin asumare - refacând legăturile de colaborare
- chestionarea imaginii acordate prin eliberarea de energii - ca reinvestiții în realitate
- s.a.

Uneori, a nu înțelege de unde vine durerea este mai amar decât a o simți. În situație de criza, simbolicul este întunecat de pulsional și de un imaginar încremenit care maschează și împiedică dialectizarea. Îndepărtarea suferinței face loc re-apariției dorinței - și astfel se iese din criza. Încheierea crizei duce la noi cereri, cu dimensiuni excluse până atunci; se operează schimbări în înțelegerea și viziunea de sine, a relațiilor și a contextului. (De vreme ce lucrurile nu se întâmplă cum vrem, trebuie să le vrem cum se întâmplă).

Traversarea crizei este urmată de usurare. O activitate comună poate interveni din nou când actorii își regăsesc repere, cu senzația că procesul de ruptură al crizei a fost o mișcare nu numai de distrugere (crispăre asupra vechiului), ci și o experiență de refacere a valorilor.

Ce îi este ușor omului? A da sfaturi altora. Și ce îi este greu? A se cunoaște pe sine.

Cunoașterea sufletului este cunoașterea supremă ... În multe privințe, nu e bună spusă: “Cunoaște-te pe tine însuși” ci ar fi mai de folos “Cunoaște-ți pe ceilalți”. (Noi descoperim în noi înșine ceea ce ne ascund ceilalți și deseori recunoaștem în ceilalți ceea ce ne ascundem noua înșine).

5.3. Conflictul

Omul se masoară pe sine atunci când se masoară cu obstacolul ... O societate fără conflicte este - prin definiție - o societate utopică. (Mai ales trebuie observat omul la risc și de cunoscut cine e: căci abia atunci scoate el din fundul sufletului vorbe adevărate; “masca” e îndepărtată și rămâne realitatea...). Potențialul agresiv și violent ce caracterizează individul și grupurile societății actuale este imposibil de ignorat. (Caracterul nu se schimbă prin “povată”; apă – cât de încălzită – tot se răcește din nou ...).

Conflictul poate fi considerat din punct de vedere comportamental ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar (bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părții oponente - directă și personală), în care adversarul controlează scopul sau intențiile dorite de parte.

Conflictele sunt diverse și omniprezente: etnice, religioase, comerciale, ecologice, cu autoritățile, politice, militare, internaționale, de valori, între părinți și copii, între copiii unei familii, între soți, vecini, salariați, etc. De obicei, în conflict omul nu acordă nevoilor celorlalte părți atenția pe care o acordă propriilor sale interese. Totodată, ele nu ar dura mult, dacă “vina” ar fi numai a unei părți. Conflictele pot implica relațiile noastre cele mai intime sau interacțiunile cele mai superficiale. Conflictul este doar rareori static - el se poate schimba oricând. Uneori, putem să -i schimbăm cursul doar privindu-l în perspectivă. Conflictul poate deschide căi largi de schimbare sau ne poate incita să ne implicăm.

Semne ale conflictului sunt:

- tensiunea
- violența
- neînțelegerea
- incidentele
- disconfortul

Conflictul se caracterizează prin:

- persistența unei unități sociale dorite, acceptate sau recunoscute
- un sentiment de incertitudine (compensat de recunoașterea pozițiilor adverse)
- recunoașterea unei teme comune

- existenta unor reguli reglatoare a legaturii sociale (ce fac posibil conflictul; în lipsa, partile sunt invadate de angoase arhaice de separare, excludere sau distrugere)

Un conflict îndelungat ajunge pâna la a "termina" complet resursele partilor - aceasta neînsemnând si rezolvarea lui! Conflictul nu poate fi separat de mediul sau; el este mai ales un produs al competitiei intense: lupta pentru viata este ceea ce fiecare om are de înfruntat (este o lupta cu natura, cu altii, cu el însusi).

Nevoia de a se întări pentru a supraviețui este prima lui prioritate. În mediere, instinctul protejării teritoriale este frecvent un element în conflict - nu atât ca spațiu geografic, ci ca spațiu moral, sinonim spațiului de viață. Lupta este o notiune dinamică motivată de dorință. Dorintele noastre sunt presentimente ale aptitudinilor care se afla în noi, solii a ceea ce vom fi în stare să realizăm. O ființă umană fără dorință este "moartă"; dar dorința ne aduce în mod necesar față în față cu dorintele altora. Când două dorințe coincid - este armonie; când ele sunt opuse, ar putea fi conflict. Conflictele apar când dorintele noastre sunt contrazise de ale altor persoane. Adeseori nu suntem conștienți de forța dorintelor noastre - care acționează asupra noastră ca firele manipulative ale unui papusar.

Conflictul este peste tot: prima oară în noi înșine, apoi cu alții. Încercarea de a-l localiza ne poate ajuta în a-l întâlni și trata. Conflictul este o formă de ruptură între o situație anterioară acceptată și o propunere de înlocuire a ei. Tranzitia de la ordine la dezordinea produsă este ceea ce e numit conflict. El "erupe" când confruntarea cu cauzele noii stări (ca suferința) devin prea evidente.

Uneori, pentru a depăși un conflict, sunt necesari 5 pași:

- recunoaștem conflictele
- recunoaștem sentimentele
- ne dăm seama ce vrem (interesele / dorintele / nevoile care să fie satisfăcute într-o situație de conflict)
- producem idei (soluții pe baza cărora partile să poată obține ceea ce doresc)
- punem planul în aplicare (găsirea soluției de împacare și acțiunea în spiritul ei)

Toate acestea cer timp, răbdare și întreținerea speranței. Nu imediat intervin schimbări în comportament dar prin continuă practică putem integra aceste abilități în situația noastră.

5.4. Acordul

Ce nu pot realiza doi oameni care sunt de acord? ... Acordul este o normă socială care stabilește ce va primi și ce va da fiecare parte în cadrul unei convenții stabilite între ei. Acordul aplanează conflictul - datorită proeminentei percepției partilor și justiției distributive (echitabile). În cadrul unei distribuții juste, recompensele vor fi distribuite indivizilor proporțional cu contribuțiile lor, violarea acestei reguli ducând la rezistență și suferință emoțională.

Un acord perceput ca injust nu are șanse să fie stabil. Se considera că un conflict soluționat în mod nedrept probabil că a fost soluționat neadecvat. Sentimentul injustiției poate da naștere la conflict iar conflictul poate produce injustiție. Diferite tipuri de efecte induc diferite principii; astfel, oamenii orientați:

- economic - utilizează principiul echității
- spre solidaritate - utilizează principiul egalității
- spre afecțiune - utilizează principiul necesității

Acordul este facilitat îndeosebi când o terță parte intervine: mediatorul poate facilita înțelegerea de către ambele părți a intereselor celeilalte și poate sugera posibile căi (de ajungere la un acord). Unui adversar îi va fi întotdeauna mai ușor să accepte soluția venită din partea unui mijlocitor - decât să cedeze în fața celuilalt. Când relațiile dintre partile în dispută nu sunt prea grozave, este preferabil ca un mijlocitor să intermedieze contactul.

Pentru un acord, rolul terței părți nu trebuie subestimat niciodată - macar în determinarea adversarilor să înceapă tratative; exercitarea puterii partilor prin intermediul unei terțe părți reduce șansele declanșării unor reacții puternic negative ale lor și fac posibile condițiile de acord. (Prietenul îmi arată ce pot - dușmanul ce trebuie să fac). E greu să "ataci" pe cineva care este de acord cu tine; nu este neapărat nevoie să admiti orice ți-ar spune. Concentrarea este numai asupra situațiilor asupra cărora este un acord. Soluționarea eficientă a unui conflict se bazează pe punctele comune ale partilor; în acest sens, fiecare oportunitate trebuie exploatată.

Cuvântul-cheie într-o înțelegere este DA - un cuvânt magic - un aliat foarte puternic în dezarmarea adversarilor; într-un conflict, urmărirea ocaziilor de obținere a încuviințării (fără a face vreo concesie) este de succes oricând pentru reducerea tensiunilor. Acceptul obținut - treptat - chiar dacă numai la nivelul cuvintelor,

stabilește o atmosferă favorabilă lansării altor propuneri. Acordul vizează mai mult forma înțelegerii și mai puțin conținutul ei - ducând la acceptare și clădirea unor relații care să funcționeze. Nimic nu se întâmplă fără o cauză, ci totul (se întâmplă) dintr-un anumit motiv și sub povara necesității ... Înainte de a începe ceva trebuie chibzuită - iar după aceea trebuie ca lucrul să fie îndeplinit la timp. Omul trebuie să examineze cu exactitate viitorul și prezentul tuturor acțiunilor (sale) și de asemenea calitățile și defectele tuturor celor trecute. A ști ce este bine și a nu acționa - este cea mai mare lășitate.

Cooperarea - și apoi acordul - nu este ceva care intervine automat când oamenii se întrunesc (de exemplu, într-un grup). Dacă intervine experiența cuiva în a facilita situația - astfel încât aceasta să ia o turnură "pozitivă" - atunci asumarea unei satisfacții comune vizând responsabilitatea se rasfrânge potrivit cererii. Fără practică (aceasta pornind de la așezarea persoanelor în spațiul întâlnirii - până la experimentarea unor noi abordări), nu poate fi o cooperare mai mult decât declarativă. Acordul real (asupra vreunei chestiuni) poate proveni plecând dintr-o atmosferă artificială, creată în jurul problemei!

Partilor însă nu trebuie să li se "dea" șanse, ci ele trebuie să aibă inițiative:

- creative
- practice
- constructive
- exploratorii
- investigații
- descriptive
- etc.

Contribuțiile partilor pentru un acord sunt așadar esențiale. Rolul unei părți neutre este doar limitat în asigurarea cadrului și eventuala îndrumare - dar nu intervine niciodată în procesul luării deciziei; mediatorii nu convin vreun acord în locul partilor.

5.5. Mediatorul

Mediatorul este persoana învățată a deosebi lucrurile de "zgometul" pe care îl fac; el ajută ambele părți să "dobândească" ceea ce le este necesar. Într-o stare conflictuală sunt mai multe opțiuni - atât pentru partile în conflict (cât și pentru cea neutră - situația mediatorului):

Abandonul este una dintre acestea - dacă te retragi fizic sau emoțional dintr-un conflict (poate de teama confruntării), nu mai ai de spus nici un cuvânt în ceea ce se întâmplă. Este înțelept - totuși - să te retragi atunci când conflictul nu te privește și lipsa ta de implicare nu afectează cursul evenimentelor.

(Ea poate fi chiar utilă, dacă în felul acesta se atrage atenția asupra unei crize neglijabile). Pe de altă parte, implicându-te, în loc să contribui la soluționare, ai putea deveni prea imperativ, îmboldind partile (sau una dintre ele) să renunțe ori să se retragă. Prin **retragere**, o situație problematică poate să crească nemăsurat! Mai trebuie să fii atent ca retragerea să nu dauneze cuiva; ea este adeseori utilizată, conștient sau nu, pentru a face pe cineva să se razgândească.

Reprimarea (comportamentul la care se recurge când este nevoie de pace cu orice pret) poate fi judicioasă dacă într-un conflict puternic nu vorbești de aspectele sale importante - dar ceea ce e și periculos: dacă păstrezi tăcerea, ceilalți nu vor ști tot ce se petrece cu tine. De altfel, tăcerea este unul din cele mai dificile argumente de combatut. Atenție deci la acțiunea ca și cum n-ar fi vreo problemă, purtarea cu nepăsare, reproșul interior al pierderii cu firea, stăpânirea trăirilor negative, etc.

Compromisul (ce da impresia de corectitudine - astfel ca fiecare să câștige ceva) nu este suficient, pentru că fiecare vrea să obțină cât mai mult și în fond mediatorul nu are de împartit prea multe cu cei în conflict. De aceea, pot apărea dificultăți dacă mediatorul va încerca demonstrarea vreunui punct de vedere - în loc de calmarea lucrurilor - fără a pretinde că totul să fie perfect (în loc de a favoriza deprinderea compromisului - care blochează flexibilitatea și deci valorificarea acestuia, adecvată situației, nu e ușoară).

Acceptarea mediatorilor apare dacă personalitatea și acțiunile lor stimulează implicarea și solidaritatea, atitudinile lor reflectându-se partilor ca exemplare - relativ la problema în cauză. Încurajarea exprimării deschise înseamnă "egalizarea" comunicării - în sensul evitării acesteia de a fi numai într-o singură direcție. În mediere, partea A are un anumit tip de mesaj față de partea B - cu care este în conflict - și un altfel de mesaj către

partea C (în care / unde este mediatorul). Ca exemplu classic al unidirectionarii - la scoala (în clasa), sensul dominant este de la dascal către învățatei ... Rezolvarea unei probleme conflictuale nu este facilitată fără (neglijând) aspectele emotionale. Partile se pot simți în nesiguranță și amenințarea lipsei de putere a lor le pot face violente. Se impun a fi luate în considerare câteva aspecte:

- instruirea teoretică (fără abilități practice) nu ajută cu succes medierea; cunoașterea în sine a principiilor de soluționare constructivă a conflictelor este insuficientă
- orientările / preconcepțiile / modelele știute anterior despre conflicte influențează!
- deprinderea de a capata răspuns de la partile este esențială și abilitatea de a sesiza cu claritate este foarte necesară
- cunoașterea formelor de comportament ale partilor ajută o mediere abila
- transferul îndemănarilor mediatorului depinde de tipul conflictului (contextul situației)
- mediatorul în general intervine când cursul conflictului favorizează aprobarea sa (pot apărea factori distructivi ca: disprețuire, acuzații de partinire, nereușită, etc.)
- determinarea schimbării prin mediere potentează mediatorul în facilitator (pentru soluționarea constructivă a conflictului - astfel ca ambele părți să aibă de câștigat!)
- amplasarea mediatorului "deasupra" conflictului permite observarea influențelor acestuia. Acțiunea mediatorului este pentru:
- stabilirea unei alianțe de lucru cu partile (astfel încât acestea să aibă încredere în el, să comunice liber și să reacționeze cu simpatie)
- îmbunătățirea climatului dintre ele (legată de crearea unei atitudini de cooperare între părți)
- comunicarea problemelor (dezvoltarea unui proces creativ pentru extinderea gamei de alternative percepute ca fiind disponibile)
- exercitarea de presiuni în scopul aplanării (informații independente despre chestiunile conflictului permit evaluarea mai realistă sau întreprinderea de noi soluții posibile)

Mediatorul nu cere partilor în conflict acceptarea sa, ci partile îl solicită. Ca un om să se apropie de altcineva, ca să nu se mai îndoiască de spusile cuiva, trebuie să aibă puterea să se așeze dincolo de minciună, adevăr, neîncredere și curiozitate. Dincolo ... Atunci poate – desfacut de interese imediate – să aibă puterea să înțeleagă lucrurile așa cum sunt!

Mediatorul universal competent este foarte rar; funcție de conflict și tipurile de îndemănări ce le au, mediatorii diferă (eficiența medierii fiind în mare măsură dependentă de potrivirea mediatorului cu necesitățile cazului).

Atenție: nu toate conflictele pot fi mediate!

5.6. Confirmarea

Mediatorul trebuie să facă partile să se "aude" reciproc în ceea ce spun; el este rezonator: ascultă expunerea problemei și cunoscând sentimentele partilor - ajută pe fiecare să audă ceea ce spune. Acest lucru îi este de mare ajutor celui care vorbește! În scopul confirmării - dacă ești în postura de ascultare activă a mediatorului - ai grijă să:

- explorezi problema (pentru a cunoaște în profunzime dificultățile, în limita timpului disponibil; adeseori, ideile gândite se clarifică fiind exprimate față de altcineva - și după ce este dobândit sentimentul înțelegerii, mergi mai departe)
- verifici sentimentele partilor (explorând - ca și în cazul dobândirii informațiilor - prin întrebări ce masoară afectarea partilor)
- rezumi (parafrazezi) conținutul problemei - împreună cu sentimentele partilor - prin simple propoziții de înțelegere ce ajută confirmarea sau corectarea percepțiilor partilor
- redirecționezi conversația pe conflict / menții discuția la obiect, dacă o parte se abate de la subiect (pentru că ar simți că n-o înțelege ori nu-și da seama ce este mai important)
- respecti intimitatea (asigurând partea că dacă într-adevăr este în conflict poți să teții de cuvânt în legătură cu discreția)
- permiti tăcerii să survină firesc în conversație
- observi limbajul corpului la partile (ce indică înțelegerea sau acceptarea)
- permiti partilor să-și modifice ideile
- faci partile să știe că le-ai înțeles bine (nu irita prin "atacare")

- aștepti să se liniștească spiritele
- te ocupi de emoțiile lor (compatimind, constatând grozaveniile, etc.)
- explici poziția ta (înțelegând un punct de vedere nu înseamnă că ai fi și de acord cu el!)
- calmezi partile (prin explorarea împreună a cauzelor emoțiilor - reformulând de câteva ori - ceea ce ajută îmbunătățirea situației înfierbântate)
- nu tipi la partii dacă ajungi tu problema ori ele tipa una la alta (scopul tău este de a reduce ostilitatea - pentru a te ocupa de conflict)
- fii atent la folosirea lui "înțeleg" (pentru că nu totdeauna "înțelegi" alta situație); dacă nu înțelegi corect, întreabă deschis! Este prudent să utilizezi: "cum vezi situația?", "am impresia că nu am prins ideea întocmai", "spune-mi încă o dată", "observ că ...", "pot face legătura cu ...", "se pare că ...", etc.

Unde există dorința, există și posibilitatea realizării sale în fapt. Voința de a soluționa este un factor - cheie în rezolvarea conflictelor. Mediatorul are această disponibilitate și ajută partile să și-o "cultive". Procesul este mai dificil dacă partile sunt reținute între ele ori față de mediator de factori ca:

- nevoi reprimite
- istorii personale nerezolvate
- caracteristici / însusiri inacceptabile
- necinste
- orgolii
- scuze
- răzbunări
- lezări
- resentimente
- etc.

Este ușor să observi când reacțiile altora sunt mai puternice decât cazul; pentru partile implicate însă - totul poate părea justificat! Înainte de a lua vreo măsură, contează dacă situația enervează - pentru că atunci se petrec mai multe decât se vad cu ochiul liber; o situație trebuie să informeze - pentru că atunci tot ce e de făcut este preocuparea față de problema în sine! Furia, ura sau gelozia când nu sunt exprimate trebuie analizate luând în considerare:

- pretextul (conduita)
- simptomul (emoțiile puternice)
- proiectia (ce anume relevă reacția)

(Ura este o nemulțumire activă; invidia este o nemulțumire pasivă. Nu trebuie să ne mirăm deci că invidia se schimbă atât de ușor în ură). Gândurile preced și creează circumstanțele. Informațiile nu pot suplini gândirea în măsura în care gândirea poate suplini informațiile. Gândirea inconștientă este o instanță creatoare foarte activă, tenace. Circumstanțele la care rezistă cel mai mult partile sunt adeseori ceea ce ele atrag.

Situația văzută din exterior de către mediator confirmă proporția conștient / inconștient a partilor în conflict. Cu cât mediatorul ajută partile să și conștientizeze mai bine procesele interne, cu atât acestea își vor direcționa gândurile pentru a atrage spre ele ceea ce în mod conștient doresc. Pentru a primi mesaje despre ele însele, partile vor fi reflectate de către mediator ca de către o oglindă.

Medierea începe acolo unde nu pare a fi o cale de rezolvare a conflictului. Ea permite exprimarea emoțiilor, confruntarea lor și identificarea sentimentelor care sunt la originea rupturii relației. O nouă percepție a celuilalt poate începe și "nodul" poate fi desfăcut! Medierea nu este o abordare nouă a rezolvării conflictelor. În goana după posesiune, omul are de distins mereu între posesiunea materială și cea spirituală; lumea îi poate aparține atât în "exterior", cât și în "interior". Medierea se înscrie într-un proces milenar, de -a lungul căruia oamenii au căutat un mijloc de a se cunoaște ei înșiși mai bine și de a-și rezolva contradicțiile. (Tragedia greacă ne oferă un model exemplar: ne permitem prabusirea în haos, distrugându-ne ori transcendem suferința noastră; aceeași abordare poate fi găsită în istoria dreptului grecesc - și în diferitele sale categorii - care surprinde medierea).

Omul nu se poate autodefini; el se definește prin semenii. Iar drama omului este dualismul existenței lui: e alcătuit din corp și suflet. Corpul nu e etern iar sufletul - chiar dacă este - nu e convingător; omul joacă între corp și suflet la infinit. Tot ce există în el (om) și nu obligă - se cheamă spirit. Omul nu gândește în grup; în

mediul rural sunt comunitati iar în mediul urban sunt societati. "Trairea" este captivitatea spiritului care depinde de jocul aparentelor ce se desfasoara în timp si spatiu; daca omul se gaseste în sfera memoriilor, impresiilor ori a jocului de optiuni, este însoțit de punctul sau de vedere ca de umbra lui (cultura e formata de un "fluviiu" imens de puncte de vedere ale celor care o gândesc). Spiritul se misca între constantele existentei si devenirii (transformarii). Trebuie preferat ce e mai bun – si nu ceea ce place, în caz ca nu se pot obtine amândoua. Frumusetea omului este inteligenta, frumusetea inteligentei este linistea, frumusetea linistii este curajul, frumusetea curajului este bunatatea... Binele absolut al naturii omenesti e cuprins în pacea corpului si a sufletului. Medierea furnizeaza o structura de armonizare a contrariilor; ea permite:

- regasirea prezentului - aducând partile înapoi de la simpla perpetuare a trecutului
- acceptarea destinului - aceasta transformare continua ce este simbolica vietii
- desprinderea de ramânerea fixa într-o situatie de suferinta
- gasirea unui scop pentru viitor - prin care fiecare sa fie responsabil de sine

Medierea nu este o forma de ajutor. Un mediator nu este un consilier, arbitru sau terapeut, ci un catalizator pentru atingerea potentialului personal. Facilitând oamenilor sa se cunoasca ei însisi mai bine, mediatorii le fac posibila gasirea propriilor cai în viata. Medierea deschide "usi" - dar depinde de fiecare continuarea drumului. În acest fel, medierea si instruirea în mediere ofera o educatie reala în convietuirea cotidiana si gospodaria mai buna a emotiilor si relatiilor. (Omul nu poate deveni om decât prin educatie; el nu este decât ceea ce-l face ea). Aceasta dimensiune educationala este neglijata în cursul lungilor nostri ani de scoala; mediatorii transmit ceea ce au învatat pentru ei însisi (în instruirea lor). Adesea motivatii personale fac oamenii sa devina mediatorii: o dorinta de a-si trai viata din plin. Treptat, ei pot descoperi ca vor sa-si împarta experientele cu ceilalti si astfel sa faca o tranzitie spontana de la o experienta individuala la una colectiva.

5.7. Fazele

Structurile care opereaza în prezent în societate ofera medierea (în care adoptarea deciziei revine disputantilor) ca pe o alternativa la sistemele legale si la alte metode traditionale de rezolvare a conflictelor. Serviciile de mediere sunt foarte raspândite în unele tari si în expansiune în alte tari. Centrele de mediere functioneaza pentru conflicte care nu intra sub incidenta procedurilor legale conventionale.

Medierea poate fi prezentata la un nivel foarte simplu. În unele scoli, copiii o învata - astfel ca, ajunsi adolescenti, ei își pot rezolva foarte bine problemele pe care le au cu colegii. Institutiile care au introdus cursuri de mediere au constatat o îmbunatatire semnificativa a bunului simț si scaderea cazurilor de indisciplina - dar din pacate înca în majoritatea cadrelor formale aceasta nu se întâmpla. Un mediator trebuie sa reziste tentatiei de a da sfaturi; el nu da directive. În viata sunt multe rasturnari de situatii - într-o zi putem fi mediatorii, pentru ca în ziua urmatoare sa avem noi nevoie de mediatorii. Din experiente si inversari de roluri învatam si evoluam. Medierea este o prestatie pe care ne-o oferim reciproc daca avem încredere în eficacitatea ei.

Una dintre parti poate utiliza conceptul de a face din oponent un partener în rezolvarea problemei; astfel, încurajeaza cealalta parte sa participe la o mediere: este destul de obisnuit ca numai una dintre parti sa caute în mod activ medierea - cealalta parte trebuind doar sa fie de acord. Apoi - dupa obtinerea acceptului - ramâne doar stabilirea locului si timpului. Un mediator când se prezinta partilor le explica rolul pe care si l-a asumat, punctând idei din regulile de baza:

- este acolo ca sa rezolve împreuna o problema
- partile nu vor învinui pe nimeni
- partile nu se dezvinovatesc
- partile nu se întrerup când povestesc ce s-a întâmplat
- fiecare își prezinta sentimentele fata de problema
- fiecare își prezinta doleanțele pe care le vrea îndeplinite în vederea încheierii unui acord
- este acolo pentru a facilita ambelor parti stabilirea unei înțelegeri corecte

Mediatorul conduce procesul. Partile în disputa au responsabilitatea actiunii. Daca procedeele sunt neclare sau una dintre parti nu este multumita, ele se pot adapta oricând. De asemenea, daca una dintre parti ezita în implicare, atunci poate fi re-asigurata ca este un fapt normal. Enunturile trebuie percepute dintr-o perspectiva personala si nu ca generalizari asupra carora nu se mai poate reveni: partile sa-si exprime propria

perspectiva, evitând interpretarea subiectivă a comportamentului - concentrându-se doar pe marginea problemei pe care o au.

La început, mediatorul localizează focalizarea cea mai adecvată - identificând aspectele generale pe care părțile le admit ca să ajungă la o înțelegere: prin concentrarea pe viitor (ce ar fi de făcut, trecutul fiind depășit - ca având vechea pricină de tensiune) ori rezolvarea unui conflict din trecut (părțile fiind dominate de sentimentele negative reciproc acumulate în timp). Pe parcursul medierii, procesul se desfășoară neîntrerupt. Mediatorul creează un climat de securitate - unde fiecare poate renunța la mecanismele de apărare, devenind dispus să:

- face modificări
- dea
- împărtășească idei
- examineze
- reconsidere

și - împreună cu cealaltă parte, să rezolve problema. Mediatorul permite părților să-și "vadă" nevoile și preocupările și să găsească elementele care vor schimba perspectiva sau vor descoperi diferite posibilități. Rezumarea punctelor-cheie este utilă pentru toată lumea. Modelele australiano și American pun părțile să-și facă reciproc; această atitudine este binevenită numai când o parte își schimbă substanțial atitudinea ori face o concesie - și de aceea, modelul francez o propune la sfârșitul primei faze a medierii și nu în timpul ei. De obicei, oamenii nu receptivizează informațiile care le-ar putea reclama schimbarea percepției vizavi de situația în cauză - și de aceea mediatorul oglindește ce a spus partea, înainte de a prezenta cum se simte ea. Când părțile sunt de acord ori au nevoi asemănătoare, mediatorul le definește zona comună - constituțându-le punctele de consens. Mediatorul permite tăcerea: aceasta oferă tuturor timp de gândire și de precizare a ideilor. Pauzele ori întreruperile medierii sunt oferite numai când emoțiile sunt prea puternice ori întâlnirea a durat prea mult.

Orientarea pe acțiunea pozitivă viitoare face posibilă stoparea acuzațiilor și a provocărilor de resentimente; mediatorul poate face să pară normale experiențe pe care părțile le consideră extraordinare sau frustrante, ajutându-le să genereze perspective noi. Combaterea unei gândiri rigide poate fi făcută de mediator propunând protagoniștilor privirea din perspective opuse - cerându-le să vadă situația din "pielea" celeilalte părți.

Mediatorul clarifică și validează diferențele în materie de:

- valori
- stiluri
- puncte de vedere

atragând atenția asupra respectării diferențelor individuale. În cazul când nici una dintre părți nu vrea să câștige cealaltă (de fapt fiecare încapătănându-se că "celălalt" să fie pedepsit), tot ce poate spera mediatorul este de a echilibra insatisfacția între cele două părți, astfel ca ambele să fie la fel de nemulumite de situația la care s-a ajuns! În final, rezumarea unui acord la care s-a ajuns reprezintă ceva concret - servind ca punct de referință în viitor. Mediatorul poate cere părților să-și rezerve timp pentru a trece în revistă progresele înregistrate - ce anume funcționează și ce mai necesită ajustări. După încheierea medierii, mediatorul face cunoscută participarea și contribuția fiecărei părți. Mediatorii trebuie să se abțină de a se implica în conflict în rolul de salvatori! Mediarea reprezintă o sursă nepretuită - oricine are de câștigat din ea; nu este un proces misterios (care poate fi realizat exclusiv de profesioniști), ci este o consecință firească a deprinderilor de rezolvare a conflictelor. Mediarea transformă rivalii în parteneri care rezolvă împreună problemele.

5.8. Procesul

Pentru a realiza o interacțiune efecivă, mediatorul va trebui să-și folosească toate capacitățile de rezolvare a problemelor, apelând la:

- abordarea victorie / victorie - a câștigului reciproc (crearea contextului astfel încât ambele părți în conflict să abordeze problema împreună)
- răspunsul creativ (scoaterea protagoniștilor din starea de disperare - îndreptându-i spre căutarea soluțiilor, observând enunțurile negative și reformulându-le într-o manieră pozitivă - pentru că uneori conflictul poate ascunde posibilități neexplorate)
- obținerea celor mai bune rezultate pentru fiecare parte implicată (neutralitatea arată fiecărei părți grija de ea - încurajând ambele părți să se asculte activ)
- folosirea asertivității adecvate (încurajarea enunțurilor personale ale părților implicate în conflict)

- determinarea partilor în folosirea cooperanta a puterii (prin neutralitate activa - echilibrând puterea între parti si încurajând partile sa-si asume responsabilitatea si sa opteze pentru actiune pozitiva)
- controlarea emotiilor (astfel încât partile sa nu-si nege - dar nici sa-si amplifice emotiile semnificative)
- inducerea dispozitiei de rezolvare (astfel încât partile sa constientizeze aceasta sarcina dificila)
- conducerea explorarii nevoilor si temerilor partilor (orientând procesul si nu continutul - astfel asumându-si rolul de depozitar al informatiei)
- initierea proiectarii variantelor (cautarea deschiderii de noi posibilitati - cerând sugestii / fara a evalua valoarea propunerilor)
- includerea obiectiilor (la realizarea imaginii de ansamblu)

Combaterea comportamentelor incorecte în rezolvarea conflictelor se poate face prin mai multe cai, de catre mediator, care:

- pune întrebări
- ignora unele remarci ostile
- cere reformulari pozitive
- noteaza ce se discuta
- demasca existenta incorectitudinii
- vorbește calm
- folosește umorul
- schimba directia de “bataie”
- cere dovezi
- etc.

Nu toate problemele apar deodata; fiecare problema are o perioada de “incubatie”. Problemele provoaca daune; unele dintre ele pot fi reparate dar altele lasa urme. Problemele au simptome ca bolile; uneori aceste simptome sunt rezolvate - în loc de problema însasi. Este important a evalua simptomele; abilitatea de a distinge corect problema “fantoma” de problema “sursa” este ceea ce societatea numeste abilitatea de rezolvare. Fiecare problema are radacini constând în motivele ce o hranesc; rezolvarea problemei este efortul consumat în smulgerea acestor radacini - înseamnă anihilarea motivelor ce o cauzează. O societate care își poate rezolva problemele se dezvoltă; inabilitatea în rezolvarea problemei duce la activitati “imorale”. Societatea care asteapta de la altii rezolvarea problemelor nu este posibila într-o democratie contemporana!

Rationalismul si virtutea sunt doua concepte importante care ar trebui adoptate - pe principiul fundamental de a nu dauna:

- propriei entitati
- altora
- mediului

Deteriorarea limbajului afecteaza felul gândirii: desi limbajul pare a fi suficient activitatilor vietii cotidiene - el uneori este insuficient nivelului intelectual. “Traditia” unui asemenea sistem descreste creativitatea si inovarea; de aceea, abilitatea societatii de a rezolva probleme trebuie îmbunatatita.

5.9. Scopul

Medierea este folosita în domeniile:

1. judiciar
2. educational
3. social
4. cultural
5. si altele

la nivele locale, nationale si internationale.

În timp ce sistemul legislativ / juridic încearca restabilirea ordinii - medierea întâlneste dezordinea. Chiar în cadrul oficial al palatului de justitie, medierea ofera posibilitatea rezolvarii mai umane si potrivite - în special în conflictele dintre vecini, rude, colegi si în situatiile când partile au sansele de a se mai re-vedea. Gasirea propriei solutii în cursul medierii este principala garantie a tariei acordului. Pe de alta parte, solutia impusa de tribunal risca exacerbaria relatiei, crearea unui castigator si pierzator - fara a furniza o veritabila reparatie. Reactia publica la mediere este de surpriza, urmata de gratitudine - ca la o noua solutie ce a întâlnit nevoile partilor. Rezultatele medierii sunt foarte încurajatoare: majoritatea cazurilor au solutii pozitive!

În educatie a fost începuta formarea în mediere si practicarea ei (momente bune sunt orele de cultura civica sau dirigentie în scoli); în schimbul ramânării blocati în situatii de frustrare sau furie, actorii educatiei

descopera un nou tip de relatie: multi ani, profesorii si elevii co-exista fara a se cunoaste într-adevar reciproc; în mediere ei se întâlnesc la nivel personal si nu mai sunt asa straini - un profesor si un elev / student care nu si-au vorbit încep sa comunice. Se creeaza un sens al complicitatii, au loc schimburi, se împartasesc crezuri, este oferit sprijin mutual si fiecare se simte mai putin izolat. Teama nu-si mai are locul, sentimentele putând fi discutate împreuna - stiind ca agresivitatea poate fi dezamorsata. Relatia se schimba: în locul utilizarii autoritatii - sunt instrumentele medierii; acestea pot fi puse în practica oricând. Când devine dificila reglarea unui conflict - se poate apela medierea problemei "în pereche". Abordarea mediatorilor este în echipa; prin numarul membrilor, lucrul ei asigura un nivel mai înalt de obiectivitate si calitate pe nuante - dialogul devenind mai bogat.

Medierea sociala s-a dezvoltat mai ales în problemele comunitatilor; aici sunt conflictele din cadrul organizatiilor, ale sindicatelor cu patronatul si în general societatea civila. Locurile informale pentru mediere se creeaza functie de cel mai potrivit mediu unde oamenii își pot discuta personal problemele. În mod ideal, medierea ar trebui utilizata ca masura preventiva; când conflictul este solutionat, medierea previne reaparitia lui sau duce la repararea în primul rând de natura morala - si nu materiala. Medierea apeleaza la demnitatea personala, sensul responsabilitatii civice si sentimentelor nobile ale partilor, fiind bazata pe angajamentul voluntar; în acest fel, medierea ofera o noua abordare a tratarii problemelor sociale.

În context cultural (multi- si inter-), medierea regleaza diferentele si disputele prin dialog, adaptare, integrare si toleranta; prin urmare, medierea este o valoare pentru fiecare si atinge chestiuni care privesc oamenii, cum ar fi prevenirea intolerantei, extremismului si nationalismului - prin constructia pasnica si democratica. Oamenii au cu totii propria cultura, propria religie, propria opinie; din aceasta diversitate s-au instaurat stereotipurile ce sunt la originea fenomenelor rasiste si xenophobe care sunt cunoscute astazi: aceasta intoleranta si aceasta lipsa de înțelegere conduce inevitabil la conflicte. Pentru administrarea acestor diferente, medierea este un mod de comunicare - fiind o cale permitând o mai buna abordare a problemelor, un spatiu al dialogului.



ABORDAREA METODELOR DE REZOLVARE A CONFLICTELOR: NEGOCIEREA

6.1. Cadrul general

Abordarea medierii este psiho-sociologică. (Psihologia studiază omul din perspectiva deschiderilor acestuia în ipostaza de producător de sine, în timp ce sociologia studiază omul în ipostaza comunitară, respectiv în calitatea sa de producător de social – structuri organizaționale, contexte manageriale, inovații decizionale, etc.; cele două perspective sunt complementare dar nu se confundă).

În această parte a lucrării nu vrem să sintetizăm un "dosar" al negocierii; aceasta este făcută prin destule tratate ale artei negocierii. Ne vom referi doar la principii și la legăturile cu medierea: ... Structural, oamenii sunt "matinali" și "nocturni" - care se trezesc și se culcă devreme sau respectiv se trezesc și se culcă târziu; unii afirmă și că aceștia ar fi orientați în general pe fond convențional politic de "stânga", respectiv "dreapta". (Aceasta ar avea aceeași importanță ca și existența în democrație a binomului format din putere și opoziție – care nu pot functiona una fără cealaltă) ... Negocierea n-ar avea sens fără părțile ce iau parte la ea; la fel, conflictul este întâi definit de părțile care se opun în el.

Parcurgând traseul de la confruntarea cu o problema pâna la luarea unei decizii, ai întotdeauna o serie de avantaje:

- înveți să abordezi problemele

- anticipezi problemele mai ușor
- ți se pare mai simplu să generezi idei creative
- devii mai eficient în găsirea soluțiilor
- capeți încredere în tine în ceea ce privește luarea de decizii

Deseori efortul necesar pentru a:

- identifica problema
- îi determina cauzele
- găsi soluții
- trece la acțiune

poate părea mult prea mare raportat la rezultat. Problemele sunt de obicei subiecte care implică incertitudine, nesiguranță sau dificultate; unele probleme pot părea uneori prea mari ori prea confuze ca să ști de unde să le apuci. Este doar o aparență! Greșeală cea mai frecventă pe care o fac oamenii este aceea de a crede că au un termen-limită să rezolve problema, într-un timp record; temându-se că s-ar putea să nu reușească, ei pot ajunge să nu mai facă nimic.

Problemele apar în toate formele și mărimile – și nu au niciodată limite clare. Recunoscându-le dar evitând înfruntarea lor (sperând că se vor rezolva de la sine), ajungi la constatarea că situația se înrăutățește – pentru că problemele nu dispar fără ca în acest sens cineva să acționeze. Nu există persoane fără probleme; și totuși, oamenii par de multe ori mai încântați să trăiască pe lângă problemele lor sau să se adapteze acestora – decât să le rezolve; numai atunci când “gluma se îngroașă”, oamenii se simt deodată motivați să rezolve problema.

O problema bine definită este pe jumătate rezolvată. Pentru a afla care este de fapt problema cu care te confrunți, trebuie să înțelegi exact ce se întâmplă și să identifici posibilele cauze ale ei. (Consumând puțin timpul tău pentru a defini corect problema, vei economisi din timpul necesar alegerii metodei de rezolvare). În cautarea soluțiilor, o problema nu poate fi rezolvată fără absolut nici un efort; înclinatia instinctivă este de a alege cel mai la îndemână mod de ieșire din situație – cum să faci să scapi cât mai rapid de problema. Aproape orice problema are mai multe soluții posibile – dar soluția cea mai evidentă nu este întotdeauna și cea mai bună; chiar și atunci când răspunsul ți se pare evident din start, merita să consumi ceva timp pentru a investiga orice metoda imaginabilă de rezolvare a problemei, deoarece alegerea “evidentă” se poate dovedi a nu fi cea mai bună în circumstanțele date. Dacă ești deschis spre generarea cât mai multor opțiuni interesante și viabile, practic îți oferi tie însuți cele mai mari șanse de a găsi soluția optimă de rezolvare a problemei.

Problemele nu pot fi rezolvate fără a fi luate decizii. Încearcă să nu te lași intimidat de importanța deciziei pe care trebuie să o iei, nici de deciziile pe care le-ai luat în trecut și care s-au dovedit mai mult decât neinspirate. De fapt, nu este așa o mare filozofie să alegi o decizie corectă; trebuie doar să:

- analizezi cu atenție opțiunile
- te consulti cu alții
- îți folosești logica ori intuiția

(La un moment dat, poți simți că îți scapă ceva important și că nu privești situația în ansamblul ei; dacă ești în dubiu în ceea ce privește decizia pe care este mai bine să o adopți, urmează -ți instinctul). la în considerare riscurile pe care le implică opțiunile (acest lucru te ajută să iei mai rapid o decizie) și “recapitulează” decizia pe care ai luat-o; îți vei da seama dacă ea rezolvă întreaga problema sau doar o parte a ei. Oricum, ca să pui în practică hotărârea, trebuie să treci la acțiune; pentru a transforma decizia în acțiune, fă un plan pe care să-l pui în practică și apoi asigură-te că astfel vei rezolva problema (făcând corectii acolo unde este cazul).

Trebuie să privești soluția din punctul de vedere al celorlalți, să te gândești cum îi poate afecta și să spui celor din jurul tău în ce mod rezolvarea problemei va îmbunătăți lucrurile și în cazul lor. (Poți face acest lucru discutând despre problema și arătându-le că, dacă ea nu va fi rezolvată, situația nu poate decât să se înrăutățească; apoi, enumera avantajele pe care le vor avea dacă vor fi de acord cu schimbările).

Toti cei implicați trebuie informați corect despre:

- ce se întâmplă
- de ce se întâmplă
- cum vor beneficia de pe urma rezolvării problemei

Pentru a rezolva cu succes probleme, trebuie să crezi în rezultatul eforturilor tale. Multe probleme par înfricosătoare la prima vedere dar în realitate foarte puține sunt atât de dificile încât să nu poată fi abordate cu ușurință. (Problemele par complexe și sunt intimidante doar pentru că oamenilor le este groază să le facă față).

Orice problema poate fi privită ca o oportunitate de a câștiga experiență.

Activitatea de rezolvare a problemelor are 3 categorii de strategii necesare:

- exploratorie
- rezolutiva
- executiva

De pilda, daca se cere dezechilibrarea unei balante încarcate cu diverse obiecte fara a lua nimic de pe talger, aprinderea unei lumânari, care pare sa fie pusa acolo întâmplator pentru greutatea ei, prin consumare produce efectul cerut! (În orice problema exista restrictii dar si attribute deschise – posibilitati ce trebuie ori pot fi folosite).

Cine contemplă spectacolul oferit de omul “autonom” este nevoit sa afirme ca acesta se misca stând pe loc (deoarece miscarea își are izvorul în divin). Simbolica omului “autonom” trece înselatoare din om în om si din generatie în generatie ... Problema în sine este o sarcina nerezolvata care asteapta solutionarea; ea situeaza spiritul uman în lumea întrebărilor. (Nu exista decât un singur adevar; mai multe adevaruri înseamna nici unul ... Iar adevarul se rosteste simplu!). Asa cum ratiunea fara experienta este goala – iar experienta fara ratiune e oarba, în omul “autonom” amândoua sunt lipsite de adevar. (Cel ce nu stie ca nu stie este prost; ferește-te de el. Cel ce stie ca nu stie este nestiutor; învata-l. Cel ce nu stie ca stie este adormit; trezeste-l. Cel ce stie ca stie este înțelept; asculta-l).

6.2. Comportament

Negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de vointa / unui consens si nu a unei “victorii” (în ea exista parteneri si nu adversari, fiind un amplu proces cooperant). Deoarece acest proces este realizat de oameni – iar acestia sunt purtatorii factorilor emotionali proprii – negocierea poarta amprenta distincta a comportamentului uman. Rolul determinant al comportamentului este dat de faptul ca negocierea ajunge sa fie înțeleasa ca metoda de intercomunicare umana. Daca faci un efort pentru a în telege comportamentul uman, ti se va parea mult mai simplu sa- ti organizezi viata si sa te înțelegi cu cei din jur. Stiind mai multe despre comportament, vei înțelege ca atunci când oamenii nu se comporta în modul lor caracteristic, au un motiv bine întemeiat; iar atunci când nu se comporta ca tine, probabil ca sunt ei însisi!

Negativismul, tendinta spre panica, neîncrederea în sine, complexe de inferioritate, dezamagirile repetate, etc., sunt consecinte ale unor mustri de constiinta; nevoia de perfectiune este o cerinta fireasca a spiritului – dar aglomerarea sarcinilor uneori nu dau aceasta posibilitate. Ca urmare, apar sentimente de vinovatie, auto - culpabilizare, eventuale regrete si remuscari, încordari nervoase, îngrijorari si îndoieli – care în sine nu pot schimba cu nimic în “bine” vreo situatie. Chiar dozele de “rautate”, egoism, invidie, etc., sunt ecouri ale frământărilor mescine interioare – manifestate prin gesturi impulsive si atitudini ce pâna la urma necesita modalitati rationale / “pozitive” de abordare.

Gândirea negativă este o “deraiere” a simțului critic, a gândirii pozitive; dominantă negativă a stilului sau (ticuri, neputinte si stereotipuri) este direct solidara cu extractia negativa a temelor abordate. Ea e deseori:

- incapabila de initiativa pozitiva
- iute în lamentare
- “stângace” în actiune
- perdanta în solutii
- pesimista în asteptari
- pactizanta cu dificultatea
- cu termeni ca “japi ispășitori”
- ș.a.

(Nu este niciodată ireparabil ceea ce altii au facut din tine: esential este ce poti sa faci tu, cu tine, din ceea ce altii deja au facut; e limpede ca tot ce îți poate oferi o gândire negativa e sa te lase la marginea drumului: la capatul lui nu te poate duce decât constructia unei solutii. “Îmbatosarea” verbala sau alte atitudini nu au duc la nimic, caci eficienta înseamna numai opunerea unor actiuni deranjante prin alte actiuni – pozitiv contrare; gândirea negativa fiind o forma de captivitate mintala, o iesire din logica ei este prin urmare abordarea constructiva / “pozitiva”).

Capacitatea de a distinge între ceea ce observi si ceea ce deduci din observatiile tale este un prim pas catre înțelegerea comportamentului. Odata ce esti în stare sa privesti comportamentul altora în mod obiectiv, sansele de a- i înțelege cresc considerabil. Pentru a- i “citi” pe cei din jurul tau, trebuie sa înțelegi mai întâi ce se întâmpla, apoi sa te gândești de ce se întâmpla.

Comportamentul uman este determinat de:

- natura
- educatie

- o mediu
- o sex

În termeni generali, se pot distinge 3 tipuri de comportament care ofera o motivatie pentru faptele oamenilor:

- o nativ – o combinatie între comportamentul instinctiv (care depinde de temperamentul fiecăruia) și comportamentul dobândit (pe care fiecare individ îl capătă pe măsura ce înaintea în viața)
- o ocazional – cel pe care oamenii îl afișează în anumite ocazii, atunci când se găsesc în situații deosebite
- o de necesitate – ce reflectă nesatisfacerea celor mai adânci nevoi de natură emoțională ale indivizilor

Oricine tratează situațiile cu care se confruntă într-o manieră personală - în funcție de:

- o experiența
- o personalitatea
- o educația

sa. Oamenii se comportă în moduri atât de diferite datorită interacțiunilor dintre factorii moșteniți și cei acumulați prin experiența și educație.

Educația este o fizică socială - cu 3 perspective - ale:

- o individului (singularitatea)
- o elementului social (generalitatea)
- o persoanei (universalitatea)

fiind un proces de perfecționare a omului (și nu perfecțiune; perfecțiunea este sursa a totalitarismului: nu există omul "perfect", societatea "perfectă", rasa "perfectă", s.a.) – de unde și constatarea că substituirea educației prin cultură nu e bună.

... Se spune că pesimistul este ... un optimist bine informat. Ține cont că oamenii pot acționa în funcție de 3 tipuri de a fi:

- o optimist (cu atitudine "pozitivă" atât față de viață, cât și față de semenii; acest mod de a vedea lumea nu îi exclude pe cei care văd doar partea "negativă" a existentei)
- o naiv (care nu percepe lumea precum este ea, ci așa cum ar dori-o să fie ...)
- o mizantrop (care aproape că nu "acceptă" pe nimeni, fără o părere prea bună despre alții – cu un stil arogant / disprețuitor de a gândi ...)

În timpul vieții, oamenii se confruntă în anumite momente cu situații care pot avea efecte asupra comportamentului lor. Multe din aceste circumstanțe / experiențe sunt temporare și pot influența comportamentul uman pe o durată de timp mai mică sau mai mare.

Nevoile emoționale ale oamenilor sunt invariabil reflectate în comportamentul lor. Oricine are nevoi pe care caută să și le satisfacă (cum ar fi nevoia de reciprocitate a sentimentelor sau de recunoaștere a meritelor). În general, oamenii sunt perfect capabili să și satisfacă necesitățile – dar când acest lucru nu se întâmplă ei își pot manifesta frustrarea; oamenii se împotmolesc deseori în rutine de comportament.

Atât în mediere cât și în negociere, comportamentul trebuie separat de personalitate; totdeauna te interesează nu personalitatea individului / persoanei / părții (indiferent cine o fi), ci doar comportamentul său!

Oamenii – în general – nu intenționează să fie dificili și de cele mai multe ori nici nu-și dau seama că se comportă "anormal"; aceasta înseamnă că ei sunt mai puțin afectați de comportamentul lor decât esti tu (sau alții), așa că "delegarea" ca metodă de a face față comportamentului- problema este un procedeu constructiv de aplicat.

Referitor la propriul comportament: este foarte bine să înțelegi comportamentul altora, să știi ce poate determina un comportament "anormal" și cum poți face față unui astfel de comportament; trebuie totuși să iei în considerare și posibilitatea că prin comportamentul tău să ai o contribuție importantă la situație. Modul în care esti privit de ceilalți poate diferi considerabil de modul cum crezi tu că esti privit.

O reacție potrivită în a descrie altei persoane comportamentul acesteia și ceea ce ai simțit, este eficientă dacă:

- o e mai curând descriptivă decât evaluativă
- o se axează pe ceea ce simte persoana care a recepționat comportamentul
- o e mai curând specifică decât generală
- o e îndreptată spre un comportament care poate fi modificat
- o e mai curând solicitată decât impusă
- o e bine situată în timp
- o e verificată pentru a asigura o comunicare clară
- o nu este folosită pentru a te "descărca" pe cineva
- o nu conține întrebarea "de ce?"

- utilizeaza mesajele de tip “eu ...”
- se încheie cu “multumesc!”

În tratarea conflictelor exista unele stereotipuri – “mituri” le-am putea zice – care uneori pot fi observate. (Desigur ca unul dintre lucrurile cele mai importante învățate dintr-un proces este ca grupul conteaza, indiferent de ce anume e exprimat – audienta fiind cea care trebuie luata în considerare). În societate sunt atitudini care fie au nevoie de baze realiste, fie mai bine ar fi neutralizate, ca:

- dupa participarea într-o instruire “de profil”, participantilor nu li se vor mai întâmpla conflicte
- una dintre partile implicate (într-un conflict) este mai justa / îndreptatita decât celelalte
- partea care alege “colaborarea” ca strategie o face doar fiindca în general este altruista
- etc.

Rezultatele unui conflict depind nu atât de mult de continutul sau, cât de îndemânările si cunostintele partilor implicate – relativ la gospodărirea situatiei; prin urmare, realitatea mai buna decât “fuga” de conflict (ori evitarea lui) este: posibilitatea evitarii escaladării unui conflict! Subiectivitatea este pentru ca lumea emotiilor nu e asa stricta în “legi”: ceea ce face fericit pe cineva, poate avea o influenta negativa asupra altcuiva ... ceea ce e important pentru o persoana – nu e esential pentru alta, etc. Realitățile subiective (care pot fi numite chiar realități “alternative”) se dezvoltă bazându-se pe experienta personala; oamenii sunt foarte mult influențati de grupurile sociale pe care le reprezinta sau carora le apartin. De aceea, ambele parti dintr-un conflict pot fi drept bazate pe realitatea lor subiectiva – iar când acestea cer altcuiva sa:

- vada
- interpreteze
- evalueze

evenimentele, atunci indirect înseamna negarea propriei lor realități subiective si “ignorarea” experientei lor; cât de rationala este o asemenea abordare? Colaborarea partilor – când e propusa – este o idee care daca e înțeleasa, duce la o rezolvare mai acceptabila si realistica, fiind o conditie a negocierii. “Miturile” / stereotipurile managementului conflictelor sunt legate de onestitatea, sinceritatea, deschiderea si atitudinile de viața ale celor implicati. Manifestarea lor apare mai ales atunci când nu este spus adevarul în tratare; crearea unei atmosfere de “sera” în timpul procesului de mediere ori negociere descreste eficienta rezolvării conflictului. Influentarea partilor trebuie sa fie în profunzime – si cu efect ulterior întrunirii / procesului. Asa cum o floare de pe câmp se deosebeste de o floare din sera, necorelarea dintre cele ce se întâmpla si “masa” tratativelor poate fi în fond o chestiune de atitudine: o solutie poate fi gasita printr-o simulare sau prin proces – dar nu si aplicata ori “însusita” în fapt ... (Deseori se întâlnesc asemenea aspecte - implicând onestitatea si sinceritatea - ceea ce ar duce la recunoasterea pericolului “jucării”).

Sunt multe motive pentru care oamenii prefera sa-si ascunda emotiile si sa se comporte nenatural.

Printre metodele ce apreciaza orientarea atitudinii pot fi considerate exercitiile de “spargerea ghetii”, jocurile de roluri, energizarile, simularile, discutiile riguroase si aspectele informale – ce-si au importanta si potentialul lor (relativ la etica si puterea celor implicati).

6.3. Definitie

Negocierea porneste de la faptul ca fiecare parte are nevoi si interese (directe sau indirecte) pe care vrea sa si le satisfaca. Întotdeauna când partenerii au în vedere – în mod tacit – dorintele reciproce, negocierea se încheie cu succes si contactele pot continua; atunci însa când nevoile unei parti sunt ignorate si negocierea reprezinta un simplu joc (de tip învingator / învins, de exemplu) rezultatele “îmbraca” forma unor tranzactii – ce ar trebui sa fie si atunci reciproc avantajoase, negocierea fiind o tranzactie cu conditii nefixate. Toti participantii la o negociere fac anumite presupuneri; o parte din succes va fi asigurat de corectitudinea propriilor presupuneri si de capacitatea de a anticipa presupunerile partenerilor.

Negocierea furnizeaza un cadru în care pot fi discutate si analizate multe probleme, în care pot fi atinse multe scopuri. Este procesul prin care încerci sa obtii ceea ce doresti, astfel încât si cei cu care negociezi sa obtina ceea ce vor. Negociind cu succes:

- îți atingi scopurile
- obtii cooperarea si implicarea celorlalti
- înveti mai multe lucruri despre cum sa te comporti cu oamenii

- stabilesti relatii de buna colaborare sau le îmbunătătești pe cele existente
- valorifici șansa de a da glas solicitărilor tale într- un cadru propice satisfacerii acestor solicitări

Pentru a ajunge la o soluție acceptabilă, negociatorii trebuie să simtă că discuțiile au loc într-o atmosferă de echilibru și sinceritate; cel mai important obiectiv al unei negocieri este acela ca înțelegerea să fie percepută de toți participanții ca fiind corectă și cinstită. Identificarea (încă de la începutul unei negocieri) a tipului de situație în care te găsești este esențială capacității de a negocia cu succes. Merită să consumi puțin timp pentru a identifica sursele de putere ale indivizilor cu care discuți. (Chiar dacă ești sigur că o persoană are un atu important, vei fi surprins să afli cât de mare poate fi puterea ta – data de cunoștințele pe care le ai!). Practic (indiferent de care parte se afla puterea), esențial este modul de abordare al negocierii: caută ca fiecărei părți să- i fie indusă încredere în rezultatul negocierii – cercetând acele soluții care pot duce la o înțelegere satisfăcătoare pentru toți participanții la proces.

Tinta negocierii trebuie să fie aceea de a furniza partilor participante un rezultat favorabil; sunt mai multe șanse de a obține un rezultat satisfăcător dacă procesul de negociere este privit ca o unire a forțelor partilor pentru găsirea unei soluții reciproc avantajoase: negocierea trebuie să fie percepută ca o alianță între părți – în scopul rezolvării unei probleme comune.

Stabilindu- ti – în detaliu – obiectivele, vei putea aprecia cât de fezabile sunt solicitările tale; încercând să ghicești obiectivele părții celeilalte / partilor celorlalte, vei putea privi lucrurile din punctul lor de vedere.

(Primul contact cu partenerul de negociere te ajută să - ti faci o idee despre situația în care te afli). Negocierea reprezintă – concret – găsirea răspunsurilor la întrebările privind ce:

- vreau eu
- vor ceilalți
- soluții pe care să le acceptăm cu toții există

Modul cum negociezi influențează rezultatul: negociatorii abili au tendința de a pune multe întrebări – care vor constitui alternative excelente în determinarea altora să observe punctele slabe sau inexactitățile argumentației lor (decât expunându-le direct aceste deficiențe); ascultându- i pe ceilalți și fiind atent la ce au de spus, vei vedea cum lucrurile încep să progreseze.

În cazul unui obstacol, trebuie să te concentrezi asupra:

- problemei în discuție
- intențiilor (și nu asupra comportamentului!)
- necesităților părții celeilalte (nu asupra poziției pe care o adoptă)

(Dacă alții s-ar comporta într-un mod agresiv – cu intenția de a înclina balanța rezultatului numai în favoarea lor – atunci nu înseamnă să ajungi să fi și tu la fel de agresiv). Pentru ca negocierea să se desfășoare cu succes, este de preferat să- i tratezi pe ceilalți ca și când ar acționa cu bună-credință - ca și când ar fi început discuțiile cu o stare de spirit pozitivă. Chiar dacă nu se întâmplă întotdeauna așa, tu trebuie să te asiguri că atitudinea ta este pozitivă și că scopul tău e clar definit . O atitudine corectă este vitală dacă vrei să ajungi la consens cu cei cu care negociezi – iar rezultatul negocierii să fie satisfăcător. O aceeași realitate nu este niciodată la fel (identică) percepută de oameni! Dacă dai impresia de asimilare ca toți ceilalți au început să negocieze cu bună-credință și dacă pe parcursul negocierii dai dovadă de corectitudine, vei fixa (practic) niste standarde pe care probabil că și ceilalți le vor respecta: atitudinea ta va exercita o influență puternică asupra procesului; o atitudine corectă poate însemna diferența dintre o negociere de succes și una eșuată. Negocierea implică două sau mai multe părți. (Chiar și când negociezi cu tine însuți – de exemplu pentru a decide dacă să mergi la cinema ori să stai acasă și să privești televizorul – îți asumi două roluri pe loc, respectiv cel de protagonist și antagonist). Partile negociatoare au nevoie de implicare reciprocă pentru a-și atinge rezultatul dorit. Nu are sens negocierea cu cineva dacă nu are ceva ce tu vrei ori tu n- ai nimic de oferit în schimb. Negocierea este un proces de întâlnire a diferențelor. Dacă ajungi la o completă înțelegere cu cealaltă parte, este logic ca atunci nu mai e nimic de negociat. Partile trebuie să considere negocierea – sau macar să înceapă astfel – ca fiind cea mai bună cale de rezolvare a diferențelor lor; altfel, vor ajunge la evitare, capitulare sau război. Fiecare parte trebuie să creadă că există vreo posibilitate de a o convinge pe cealaltă să- si modifice poziția inițială și să agreeze un “compromis” mutual acceptabil.

Fiecare parte are un anumit grad de putere asupra celeilalte: dacă puterea este pe de - a întregul în mâinile unei părți, atunci nu se mai simte nevoia negocierii. Negocierea este un proces primar de comunicare interpersonală. Oricât de impersonal arată ori poate fi un negociator, elementul uman este totdeauna inclus! Întreaga gamă de emoții (mândrie, furie, umor, teamă, posesiune, generozitate, afecțiune, competitivitate, cooperare, etc.) este o componentă esențială în orice negociere. Faptul că am introdus în această lucrare simulări este pentru că le-am considerat ca ideale în instruire – deoarece ele însuși sunt forme de negociere. Oamenii / participanții întruniti într-un cadru structurat au de negociat / mediat o serie de roluri și reguli pentru a atinge obiectivele predeterminate (de facilitatori). Ne-am focalizat asupra chestionării proprii și reciproce asupra celor petrecute, cu cine, cum și de ce – și cu ce rezultat. Această lucrare privește și utilizarea simulărilor ca mijloace de îmbunătățire ale abilităților necesare medierilor și negocierilor. Desigur că procesele autentice furnizează învățăminte mult mai bine decât o fac simulările. Oricum, accentul este mai mult pe folosirea de instrumente practice decât teoretice; studiul aparține mai mult mediului interior (individualizat), pe când deschiderea spre experimente este a mediului exterior (privind abordările comune).

6.4. Motivația

Puterea constă în a-i face pe oameni să urmeze o direcție ... Structurarea căilor de lucru cu oamenii aparține atitudinilor (pozitive și negative) - față de proces. Sunt 4 domenii de interes:

- analiza (a ceea ce se motivează)
- strategia (planificarea)
- interpretarea
- prezentarea intereselor

Acordarea de responsabilități unei persoane înseamnă acordarea de încredere în ea. Motivația în negociere vizează:

- nivelul primar
- menținerea
- stimularea

Reacțiile partenerilor pot fi foarte diverse:

- ei se pot simți inconfortabil
- ei se vor gândi poate mai mult la ceea ce au de pierdut decât de câștigat
- ei se pot simți izolați / singuri / disperati
- ei s-ar putea îngrijora de lipsa unor resurse
- ei ar fi la diverse nivele (neastepătate) de pregătire pentru schimbare
- prea multe schimbări deodată vor duce la revoltă ori abandon
- încetarea presiunii ar duce la întoarcerea oamenilor - înapoi la vechiul lor comportament
- etc.

În motivație, chestionarea proprie vizează fundamental 3 întrebări:

- ce mă motivează
- de ce m-am implicat
- de ce sunt încă implicat

care sunt utile oricând de adresat de-a lungul negocierii. La oameni, capacitatea de a folosi puterea este totdeauna o parte a motivației!

Participarea înseamnă a fi parte / a simți apartenență și a putea influența mersul lucrurilor - pentru că numai cei ce se implică, știind despre ce- i vorba, determină conștient procesul (inclusiv organizarea lui). Ca instrument de lucru pentru a verifica eficacitatea motivației este identificarea - oricând - a 4 câmpuri (ce ajută definirea eventualelor probleme):

- puteri (aspectele tari)

- slăbiciuni (aspectele slabe)
- greutăți (obstacolele ivite)
- pericole (simțite ca existente)

A motiva pe cineva înseamnă a înțelege care sunt nevoile sale, ce anume îl stimulează spre a lucra mai bine și a-l face să dorească să obțină rezultate mai bune. Avantajele de a lucra cu oameni motivați sunt:

- participarea va fi la standardele fixate și în termenele-limită stabilite
- ei se vor simți apreciați - iar acest lucru se va reflecta imediat în performanțele lor
- moralul ridicat al oamenilor va furniza o atmosferă de lucru excelentă
- rezultatele vor fi monitorizate chiar de către persoanele implicate și vor necesita mai puțină supervizare
- ei se vor implica mai bine, deoarece vor dori să obțină rezultate bune
- etc.

Odată ce oamenii vor fi motivați, menținerea acestei stări va necesita o vigilență constantă dar efortul va fi recompensat: oamenii puternic motivați se vor comporta "bine" și vor obține rezultate mai mult decât satisfăcătoare. Conceptul de motivație este deosebit de simplu; el se bazează pe modul în care indivizii sunt tratați și pe sentimentele pe care le au față de proces; pentru ca partenerii să lucreze mai bine, trebuie motivați.

Iar pentru motivație, trebuie:

- găsite cauzele rezultatelor slabe
- eliminate atitudinile "negative"
- înțelese nevoile fiecărui individ în parte

Există câteva categorii de necesități pe care oricine încearcă să și le satisfacă:

- nevoile de bază
- statutul social
- ambițiile personale

Dacă nevoile de bază nu sunt satisfăcute, motivația este imposibilă. Împlinirea acestor necesități îi face pe oameni să se simtă mulțumiți. Cu toate acestea, satisfacerea nevoilor de bază nu asigură îmbunătățirea lucrului individului; cu cât o nevoie de pe un nivel superior este mai puțin satisfăcută, cu atât devine mai importantă satisfacerea nevoilor de pe nivelurile inferioare. De aceea, în înțelegerea motivației este esențială înțelegerea principalelor nevoi ale oamenilor.

Pentru ca procesul să le ofere satisfacții, partenerii trebuie să considere ceea ce fac ca fiind:

- important
- interesant
- util

Dacă oamenii au posibilitatea să finalizeze ceea ce încep, ei vor fi mândri de un lucru făcut în întregime de ei. Asumându-și responsabilități / răspunderi, ei vor simți că dețin controlul și că au o contribuție mare la obținerea rezultatului.

Motivația este stimulată prin:

- asigurarea competențelor adecvate
- acomodarea la nevoile individuale ale partenerilor
- aprecierea rezultatelor bune

Menținerea motivației este similară cu obținerea ei: dacă oamenii sunt corect și prompt informați despre ceea ce se întâmplă, ei se vor putea concentra asupra procesului. Partenerii trebuie să știe:

- cât de bine se descurcă
- dacă performanțele lor corespund standardelor fixate
- cum se încadrează în "tabloul" general (o trecere în revista periodică ajută)

Crearea unui mediu propice indică partenerilor că sunt apreciați și îi ajută în eficiență - starea de spirit pozitivă fiind obținută prin urmărirea oricărui semn al lipsei de motivație: detectând imediat orice schimbare a nivelului de entuziasm, se pot lua măsurile potrivite remedierii! Atitudinile și comportamentele afișate au roluri-

cheie în motivația partenerilor și - mai ales - în menținerea acestei motivări; de aceea, controlul și reacțiile pozitive în toate situațiile au influențe uriașe asupra procesului (atât de negociere, cât și de mediere).

După această prezentare cadru ce s-a făcut într-un curs pe semestrul I, urmează ca în semestrul al II-lea să reluăm tema procesului *negocierii* ca tehnică de bază în managementul conflictelor, pentru a-i acorda importanța cuvenită într-o tratare extinsă, de semetru.



CONFLICTELE SOCIALE

7.1. Teorii sociologice referitoare la conflict

Din punct de vedere sociologic, conflictul reprezintă o opoziție deschisă, o luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale divergente sau incompatibile, cu efecte distructive asupra interacțiunii sociale.

Din definiție rezultă faptul că atâta vreme cât puterea se exercită asupra unui adversar extern sau intern, în acest din urmă caz împotriva unei organizații, grupări, clase etc. există și posibilitatea conflictului.

Definiția sugerează, de asemenea, și posibilele cauze:

- inegalități și discriminări sociale, rasiale, economice etc;
- incapacitatea părților de a ajunge la un compromis acceptat de ambele părți;
- acces prin competiție la posibilități crescute;
- dorința de dominare, putere, prestigiu.

Un fenomen atât de prezent în orice societate a intrat relativ repede în atenția sociologiei, teoriile elaborate încercând să explice:

- cauzele potențiale și manifeste ale conflictului;
- căile de evoluție și posibilitățile de soluționare;
- efectele directe și indirecte, funcțiile și disfuncțiile sale în procesul de desfășurare a vieții sociale și în schimbarea socială
- tipurile de conflict și aria lor de cuprindere;
- instituționalizarea conflictului;
- managementul conflictului, procesele de negociere și atingerea păcii sociale, menținerea ordinii sociale în ciuda marilor inegalități dintre părți și a deosebirilor de interese etc.

De la Durkheim la Talcott Parsons, fondatorii sociologiei contemporane consideră cu toții că opera lui Hobbes a pus prima, printr-o abordare deja cvasisociologică, problema fundamentelor ordinii; și tot prin raportare la aceasta, de la Marx la Parsons, și trecând prin modelele esențiale ale lui Durkheim sau Tönnies, s-au depus eforturi pentru explicarea condițiilor de frmare a conflictelor. La Hobbes, lupta tuturor împotriva tuturor este specifică societății naturale, în care forța se exprimă fără reținere pentru satisfacerea dorințelor fiecăruia, deși oamenii sunt capabili să-și limiteze singuri pasiunile pentru a construi împreună o ordine socială în care se abandonează puterii absolute a lui Leviatan, instaurând și între ei o pace civilă de natură să le sporească, prin ea însăși, prosperitatea colectivă. În acest sens, ordinea socială ar presupune dominația absolută și controlul

social strict, permițând în felul acesta dispariția conflictelor în societatea modernă; ordinea ar fi astfel incompatibilă cu exprimarea diferendelor, fiind chiar antiteza absolută a acestora⁴.

Acceptând aceste premise, Auguste Comte va introduce totuși ideea de progres ce asigură o evoluție mai pașnică și favorizează apariția unei societăți în care ordinea nu presupune constrângerea externă, în măsura în care pozitivismul și dezvoltarea instaurează în sfârșit era raționalității, alungând-o pe cea a conflictelor sociale și recreând condițiile unei comunități pacificate. Dimpotrivă, Marx și Tönnies răstoarnă dihotomizarea socială propusă de Hobbes, considerând amândoi că în societatea naturală ne găsim în prezența unei comunități armonioase în care domnește concordia, solidaritatea organică ce previne conflictele, deoarece oamenii nu au în mod natural interese contradictorii, de natură să-i ducă inevitabil la confruntări; în schimb, pentru acești doi autori, societatea apare ca spațiu privilegiat al conflictelor între actorii sociali izolați unii de alții, opuși prin goana nestăvilită după profitul absolut și extinderea fără limite a proprietății lor personale. Din acel moment, războiul tuturor împotriva tuturor izbucnește în societatea bazată pe proprietatea privată, și nu în comunitatea naturală.

Evoluția istorică reprezintă în acest caz trecerea de la o ordine dreaptă la o pură dezordine conflictuală între indivizi siliți la confruntare sau, în cel mai bun caz, la o politețe pur convențională, ce maschează inabil profunzimea luptei în care sunt angrenați unii împotriva celorlalți. Spațiul urban în care înflorește această „societate” asistă astfel atât la nașterea luptei de clasă, ce generează o formă specifică de putere politică legată de interesele dominante, cât și la nașterea neîncetatei rivalități dintre actorii atomizați de către societatea de masă modernă. În acest spirit, automat, noua ordine ce reduce conflictele presupune o răsturnare a structurilor economice, în timp ce la Hobbes ea duce la formarea externă a unei puteri politice, absolute, iar la Comte este pur și simplu rezultatul reorganizării pozitiviste a unei societăți devenite industriale, în care rolurile sunt fine distribuite funcțional, fără să devină indispendabilă crearea unei puteri politice externe care, pe modelul clasicei *parabole a lui Saint-Simon*⁵, se trezește treptat lipsită de orice funcție reală.

⁴ Pierre Birnbaum, *Coflictele*, p. 260, în Raymond Boudon, *Tratat de Sociologie*, Humanitas, București, 1997.

⁵ Claude Henri, conte de Saint-Simon (1760-1825), a început prin a fi „nepotul unchiului” și a sfârșit prin aceea că unchiul său a fost mereu pomenit drept „unchiul nepotului”. Se naște la Paris în familia celebrului Louis de Rouvray, duce de Saint-Simon (1675-1755), autorul cunoscutelor „Memorii” privind viața de la Curte și portretele marilor personaje ale timpului său. A primit o educație deosebită și o instrucție strălucită sub îndrumarea marelui enciclopedist *D’Alambert*. Filozof la început, Saint-Simon a fost apoi preocupat de expunerea unor idei economice, sociale și politice „chinuit parcă de nevoia de a da noului secol (al XIX-lea, n.n.) doctrina economică care-i lipsește” – cum remarcă Gide și Rist. Scrierile sale cu caracter economic aparțin mai ales perioadei de după 1810, fiind concentrate, precumpănitor, asupra industriei și industrialismului (concept privit într-un sens mai larg, sinonim cu munca) și a raportului acestor concepte cu proprietatea și întregul cadru al societății. Putem astfel menționa între lucrările sale „De la réorganisation de la Société européenne” (1814, în unele părți ale lucrării existând și colaborarea elevului său A. Thierry), „Politica” (1821), „Industrie” – în 4 volume (1817-1818) și, în colaborare cu A. Compte, „Système industriel” (1823-1824), „Catéchisme des industriels” (1829), „Oeuvres de Saint-Simon et d’Enfantin”, (Paris, Dentu, 1865, carte publicată de membrii Consiliului pentru executarea ultimelor voințe ale lui Saint-Simon) etc.

Practic, Saint-Simon și-a concentrat esențialul concepției sale în ceea ce s-a numit „*parabola lui Saint-Simon*”, reprezentată, printre altele, de un celebru citat ce conține „în nuce” idei deosebit de semnificative. Iată-l: „Să presupunem că Franța ar pierde deodată pe primii cincizeci de fizicieni, pe primii cincizeci de chimiști, pe primii cincizeci de filozofi, pe primii cincizeci de bancheri, pe primii două sute de negustori, pe primii șase sute de agricultori, pe primii cincizeci de fierari (și continuă astfel enumerând profesiunile industriale, n.n.). Cum acești oameni sunt francezi, cei mai esențialmente producători, aceia care dau produsele cele mai importante, națiunea ar deveni un corp fără suflet în momentul în care i-ar pierde; ar cădea imediat într-o stare de inferioritate față de națiunile cu care este astăzi rivală și ar continua să rămână subalternă față de dânsle atâta vreme cât n-ar repara această pierdere”. „Dar – continuă Saint-Simon – să trecem și la altă presupunere. Să admitem că Franța păstrează oamenii de geniu pe care îi are în științe, în arte frumoase, arte și

Prin dispariția conflictelor în această societate pozitivistă și funcțională, orice formă de putere politică s-ar dovedi definitiv caducă, devenind astfel o structură cvasi-„parazitară” și anacronică. Deci, consensul se realizează în felul acesta în mod pașnic, deoarece are la bază de acum înainte rațiunea pozitivistă și progresul general, în timp ce la Hobbes este rezultatul constrângerii externe; dimpotrivă, pentru Marx și Tönnies, el presupune în mod obligatoriu o profundă transformare a raporturilor economice, deschizându-se calea abolirii statului și apariția unei societăți nemodelate, ca înainte, de profunde conflicte structurale. După cum se vede, estomparea conflictelor în aceste viziuni contradictorii apare drept sfârșitul inevitabil al istoriei umane; atât pentru unii, cât și pentru alții, deși pleacă de la puncte de vedere opuse, societatea în sfârșit pacificată ia locul societății zguduite de confruntări. Aceste divergente teorii sociologice evoluționiste reduc automat aproape la zero locul rezervat exprimării conflictelor, martori depășiți ai unei societăți dispărute. Pentru o vedere de ansamblu vom tece mai departe în revistă, succint, principalele teorii sociologice ale conflictelor, atât cele opoziționale de care am vorbit și care au marcat esențial sociologia conflictelor, cât și pe cele intermediare, dar de asemenea importante de amintit într-un curs ca cel de față.

- HOBBS, într-o abordare cvasisociologică, pune problema fundamentelor ordinii. Lupta tuturor împotriva tuturor este specifică societăților naturale, în care forța se exprimă fără reținere pentru satisfacerea dorințelor fiecăruia. Ordinea socială ar presupune dominația absolută și controlul social strict, permițând astfel dispariția conflictelor în societatea modernă (putere politică absolută).

- DURKHEIM, pentru analiza mecanismelor integrării, lasă mai puțin loc pentru conflict. El luptă pentru „disciplina socială”, pentru întărirea unor norme colective în măsură să asigure unitatea socială (criza morală a societății provine din deficiențele grave ale funcției de reglare pe care o exercită normele colective).

- SPENCER vede în conflict un principiu permanent, un factor de evoluție. În societatea modernă conflictul se desfășoară pașnic, în cadrul individualismului liberal.

- MARX, inițiatorul abordării conflictualiste a fenomenelor sociale, consideră că în orice societate bazată pe proprietatea privată există, latent, germenul „războiului” social. Existența conflictului este întemeiată pe un determinism structural ce dă o mică atenție intenționalității actorilor sociali („pe o anumită treaptă a dezvoltării lor forțele de producție materiale ale societății intră în contradicție cu relațiile de producție existente”).

meserii, dar că dânsa ar avea nenorocirea să piardă în aceeași zi pe Domnul, fratele regelui, monseniorul duce d’Angoulême (și Saint-Simon enumeră aici pe toți membrii familiei regale, n.n.) și să piardă în același timp pe toți marii ofițeri ai coroanei, pe toți miniștrii de stat, cu sau fără departamente, toți consilierii de stat, toți mareșalii, toți cardinalii, arhiepiscopii, marii vicari și canonici, toți prefecții și subprefecții, toți funcționarii din ministere, toți judecătorii și pe deasupra cei zece mii de proprietari, cei mai bogați printre cei care trăiesc nobil – acest accident ar întrista desigur pe francezi pentru că sunt buni... Dar această pierdere de 30.000 de indivizi reputați ca cei mai importanți în stat ar cauza supărare numai sub raport sentimental, căci n-ar rezulta niciun rău politic pentru stat”.

Cu alte cuvinte, pare să spună Saint-Simon, acțiunea multor nobili și a guvernului lor este cu totul superficială. Societatea ar putea să se lipsească de ei și ar trăi tot așa de bine. Pe când *dispariția savanților, a industriașilor, bancherilor, agricultorilor, comercianților etc. ar „seca chiar izvoarele vieții și sănătății, pentru că singură activitatea lor este cu adevărat fecundă și necesară. Aceștia dețin în realitate veritabila putere creativă a naturii (și în sensul de națiune, n.n.), ei sunt apa ei vie.”*

Una dintre ideile conducătoare din doctrina lui Saint-Simon este cea potrivit căreia nici o societate nu este veșnică întrucât între o societate ca atare și industrie (activitățile productive, bazate pe folosirea forțelor productive, așa cum înțelege „industria” Saint-Simon) apar, în timp, neconcordanțe inevitabile. Ele derivă din aceea – afirma gânditorul francez – că „industria”, activitățile lucrative, forțele productive, oamenii din sferele respective, mijloacele și instrumentele de lucru, știința și tehnica, organizarea și inițiativa se dezvoltă sub impulsul necesității de mai bine, al „eliberării” oamenilor, în vreme ce societatea este înfrânată, împiedicată de la un timp să evolueze corespunzător tocmai de interesele „trântorilor”, ale celor ce trăiesc din ceea ce alții muncesc. „Industria”, spiritual viu și proaspăt al națiunii, va ajunge în discordanță cu această societate sterilă, proces pe care Saint-Simon îl numește „trecerea de la starea organică la starea critică”.

- WEBER, un critic vehement al lui Marx, evită determinismul structural și pune accent pe acțiune, întemeiată pe valori ce nu pot fi deduse numai din funcția ocupată în societate; este o luptă între indivizi ce încearcă să-și impună propria voință.

- SIMMEL, într-o abordare interacționistă, elaborează o teorie sociologică propriu-zisă a conflictului, devenită clasică. La Simmel este importantă confruntarea dintre actori, nu dintre structuri; conflictul este un proces pozitiv, și nu „patologic”, ca la Marx. Conflictul, unul din formele cele mai vii de interacțiune, nu poate fi realizat de un singur individ; presupune confruntarea a cel puțin două entități.

Factorii de disociere – ura, invidia, nevoia, dorința – sunt cauzele izbucnirii conflictului; acesta are misiunea de a rezolva dualismele divergente amintite; el reprezintă o modalitate de a reconstrui o anumită unitate, chiar cu prețul „distrugerii” complete a uneia din părțile aflate în conflict.

Schema de tratare a conflictelor este validă, începând cu cele interpersonale și terminând cu cele „obiective” (ce implică reprezentanți ai unor interese colective). Astfel, Simmel elaborează o tipologie de rezolvare a conflictelor: victorie, compromis, conciliere, refuzul definitiv al oricărei soluționări pentru a permite o nouă coexistență.

La nivel social, în afara posibilității de a reconstrui o nouă unitate, conflictul are și o altă valență, denumită „funcția pozitivă a inamicului” și care ajută la creșterea coeziunii interne (factor ce a contribuit la formarea statelor europene centralizate).

Un aspect important în teoria lui Simmel îl constituie raportul „diadă - triadă”.

Diada opune și unește doi actori sociali; sosirea celui de-al treilea creează premisele formării unor alianțe. Al treilea poate rămâne obiectiv și poate acționa ca mediator – interesele sale nu intervin în conflict. El poate fi însă legat de una din părți și medierea sa este ambiguă, după cum poate profita de conflict pentru a-și realiza propriile interese (al treilea câștigător – „tertius gaudens”). Modelul lui Simmel, cu două părți aflate în conflict și un mediator, este foarte adecvat pentru analiza și rezolvarea oricărui tip de conflict.

Simmel va fi cel care, în aceeași tradiție interacționistă ce l-a inspirat pe Weber, va elabora cu adevărat teoria sociologică a conflictului, ce va deveni ulterior clasică. Pentru el, „conflictul, una dintre formele cele mai vii de interacțiune ce nu poate fi realizată de un individ singur, reprezintă un proces de sociere. Factorii de disociere - ura, invidia, nevoia, dorința - sunt cauzele izbucnirii conflictului. Conflictul are deci misiunea de a rezolva aceste dualisme divergente; el reprezintă o modalitate de a reconstrui o anumită unitate, chiar cu prețul distrugerii complete a uneia dintre părțile aflate în conflict”⁶. Departe de a privi ca „patologică”, confruntarea dintre actori, și nu dintre structuri, apare aici ca proces „pozitiv” al vieții sociale: ea singură asigură unitatea. Nu duce întotdeauna la o societate reconciliată sau cvasiutopică, și nu este nici semnul lipsei de integrare socială a sistemului social. În concluzie, conflictul este perfect normal și reprezintă un mod vital de funcționare a societății; așa cum spune von Wiese, el este doar cazul extern al acestui proces de disociere a legăturilor sociale.

- PARSONS, Talcott. Conflictele par ca efect al repartizării rolurilor și al decepțiilor care o însoțesc. În *The structure of social action* (1973) Parsons definește „sociologia drept știința care încearcă să construiască o teorie analitică a sistemelor de acțiune socială, în măsura în care aceste sisteme pot fi înțelese pornind de la natura integrării, ce se bazează pe valori comune”.

El tinde să analizeze o societate occidentală consensuală ce ar respinge orice formă de conflict; echilibrul sistemului social se bazează pe caracterul funcțional al sistemului de roluri, a căror distribuție este legitimată de un sistem de valori ce controlează la cel mai înalt nivel bunul mers al ansamblului social. Ca atare, conflictul de clasă nu are șanse de a se manifesta în societatea modernă, industrială; singura sursă plauzibilă ar fi decepția (și fenomenele asociate) generată de accesul la rolurile sociale.

La nivelul analitic la care se situează, Parsons consideră astfel societatea drept reunirea unui ansamblu de roluri ce apar ca tot atâtea subsisteme integrate unele altora, pornind de la un sistem de valori legitime la care, printr-o socializare funcțională, aderă toți actorii sociali (Bourricaud, 1977). Jocul funcțiilor cărora le corespund de fiecare dată variabile permite surprinderea sistemului plecând de la integrarea sa generală, în conformitate cu sistemul de valori situat în vârful ierarhiei controlului de tip cibernetic. Într-o asemenea teorie generală, ce privilegiază un schimb integrator între subsisteme, nu există loc pentru putere în dimensiunea sa de constrângere unilaterală; în felul acesta, Parsons nu își poate defel imagina, la nivel analitic, existența unor conflicte structurale producătoare de discontinuități definitive sau chiar a unor lupte și acțiuni colective ce se

⁶ Pierre Birnbaum, *st.cit.*, p. 268.

sustrag influenței controlului social; sunt luate în considerare doar tensiunile și neliniștile a căror gestionare poate fi realizată prin subsisteme, și care nu dic la adevărate rupturi interne în sistemul social.

Într-un articol consacrat claselor sociale, Parsons ajunge chiar să declare: „După părerea mea, în societatea industrială modernă conflictul de clasă este endemic”; pentru el, în măsura în care egalitatea șanselor socioprofesionale este „practic imposibilă”, există riscul să apară „culturi” conflictuale, produse de tendința constantă a celor „puternici” de „a-i exploata pe cei mai slabi și mai prost plasați”. Faimoasa problemă a ordinii pusă de teoreticianul *Leviathanului*, și care îi preocupă și pe Marx și Durkheim, este rezolvată aici prin apelul la cultură, adevărata „infrastructură” ce limitează amploarea conflictelor, deși ele vor continua mereu să apară în istoria concretă a sistemului social (Lockwood, 1967).

• DAHRENDORF, teoretician contemporan al perspectivei conflictualiste, consideră că distribuția diferențiată a autorității reprezintă invariabil factorul determinant al unor conflicte sociale sistematice. Pretutindeni unde există roluri de dominare/ supunere sunt de așteptat conflicte de grup.

În multe privințe, nenumărate teorii ce înțeleg să insiste asupra noțiunii de conflict ajung în mod involuntar să adopte un raționament cvasifuncționalist, conform căruia conflictul își pierde treptat dimensiunea inevitabilă într-o societate în care se instituționalizează tot mai mult. Regăsim acest paradox, ce apare pentru prima dată în scrierile lui Coser, și în lucrările lui Dahrendorf, în special în celebra sa carte *Soziale Klassen und Klassenkonflikt (Clasele sociale și conflictele de clasă în societatea industrială, 1957)*. Raliindu-se tradiției elitiste de tip Pareto sau Mosca, teorie ce insistă asupra diviziunii imuabile dintre conducători și conduși, și care ar regla distribuția puterii în toate societățile, indiferent de formula lor politică sau de sistemul lor ideologic, Dahrendorf subliniază că „distribuția diferențială a autorității reprezintă invariabil factorul determinant al unor conflicte sociale sistematice, înrudite cu conflictele de clasă în sensul tradițional (marxist) al termenului. Originea structurală a unor asemenea conflicte de grup trebuie cătută în dispunerea unor roluri sociale, aflate în legătură cu dominarea și supunerea.

Societățile industriale, care se bazează tocmai pe o distribuție din ce în ce mai inegală a rolurilor de autoritate ar cunoaște deci conflicte numeroase și inevitabile, în măsura în care indivizii ce ocupă o poziție de supunere ar deveni din ce în ce mai conștientă de apartenența lor la un grup identic. Pentru a contracara această tendință au apărut instituții de reglare a conflictelor, partenerii înțelegându-se tot mai mult asupra regulilor jocului și acceptând să recurgă la medieri, arbitraje și/sau alte forme de conciliere. Instituționalizarea conflictelor le limitează caracterul inevitabil. În plus, sistemul politic democratic și pluralist, ce asigură o rotație pașnică a elitelor și o reprezentare până și a grupurilor foarte defavorizate, contribuie și el la scăderea accentuată a intensității conflictelor.

7.2. Analiza sociologică a conflictelor

Abordările teoretice și empirice au identificat o serie de caracteristici ale conflictelor. Astfel:

- conflictele variază în funcție de gradul de conștientizare al actorilor sociali participanți (intenționalitatea actorilor – Weber; conflictul este întotdeauna conștient – Park, Burgess). Poate exista însă și o falsă conștiință a conflictului, funcție de realitatea intereselor puse în joc);
- intensitatea participării actorilor sociali depinde de valorile/ frustrările puse în joc;
- orice conflict poate avea elemente de cooperare (pentru studiul raportului conflict/ cooperare s-a folosit un model deosebit de instructiv și interesant: *dilema prizonierului* – Rapoport, Schelling);
- acceptă să participe la acțiunea conflictuală doar actorii ce pot spera într-o redistribuire de bunuri specifice (beneficiarii ar fi chiar ei – Olson);
- există și entități (indivizi, grupuri) care urmăresc avantajul „gratuit” – să beneficieze de rezultatul colectiv fără a se angaja în conflictul respectiv (fundamentul rațional al inacțiunii colective). Acest punct de vedere nu explică de ce totuși există numeroase conflicte: unele avantaje nu pot fi obținute decât prin acțiune colectivă;
- confruntarea cu inamicul poate consolida o solidaritate produsă de interacțiunile sociale (rezistența îndârjită a soldaților germani în fața trupelor americane, în al doilea război mondial, se explică mai puțin prin adeziunea lor la valorile nazismului și mai mult prin adeziunea la grupul din care făceau parte, prin solidaritatea de grup – Shils, Janowitz);

- natura și desfășurarea conflictului variază și în funcție de:
 - resurse;
 - accesul la structuri de constrângere;
 - instituționalizarea structurilor de gestionare a conflictelor;
 - numărul și calitatea simpatizanților;
 - natura autoritară sau democratică a relațiilor din cadrul grupurilor aflate în conflict;
 - nivelul la care se desfășoară (local, zonal etc.);
 - polarizarea adversarilor ș.a.

7.3. Tipuri de conflicte. Etapele conflictelor

a) Există o tipologie diversă a conflictelor, tipuri ce urmează a fi analizate ulterior: conflictul dintre clasele sociale, conflictele industriale, revoluțiile, mișcările sociale ce adoptă confruntarea etc.

b) Dinamica manifestărilor conflictuale este diversă. Un model complet al desfășurării conflictului cuprinde cinci etape:

1. dezacordul;
2. confruntarea
3. escaladarea
4. de-escaladarea;
5. rezolvarea (Forsyth).

• **Dezacordul** debutează prin simple neînțelegeri, diferențierea indivizilor sau grupurilor prin modul lor de a fi și a gândi (uneori pot fi și pseudo-neînțelegeri), divergențe minore, nesemnificative pentru interacțiunea socială, de grup, dar care, necontrolate la timp, pot evolua în conflicte reale.

• **Confruntarea** adâncește diferențele dintre indivizi, grupuri, clase etc., acestea fiind percepute de către părți ca importante pentru interacțiunea de grup, ca amenințând unitatea grupului; în această fază fiecare parte își susține poziția sa, accentuând-o pe baza unei ideologii justificative (se intensifică angajarea părților pe linia dezacordului inițial; fiecare parte subliniind erorile din gândirea celeilalte; este faza în care fiecare parte se convinge pe ea însăși că trebuie să convingă adversarul să-și schimbe părerea, să renunțe la poziția lui, acceptând argumentele sale; acțiunea de persuasiune devine exagerată, poate degenera în acțiuni de forță, de coerciție, cu efect de “boomerang” asupra părților; expresia emoțională domină asupra argumentelor logice; rata comunicării în grup scade; sunt antrenate mecanisme psihologice și interpersonale ale luptei care duc la stress crescut, atmosferă tensionată, frustrări succesive ce antrenează în lanț ostilități, forme de violență, agresivitate în limbaj (vezi celebra ipoteză frustrare/agresiune); lipsa de încredere crește; apare necesitatea unei soluții.

• **Escaladarea conflictului** distruge normele reciprocității pozitive, înlocuindu-le cu unele de tip negativ (Schlenker, Goldman, 1978) care susțin un comportament concurențial exagerat; tensiunile și ostilitățile din grup sunt scăpate de sub control; reacția de autoapărare a fiecărei părți stârnește violențe fizice și simbolice, agresivitate maximă; în această etapă conflictul atinge punctul culminant, “de vârt” care poate distruge total interacțiunea de grup, ajungând uneori chiar până la distrugerea fizică a părților

• **De-escaladarea și rezolvarea conflictului** presupun orientarea spre soluție rațională, spre intervenții legale de tip instituțional, prin negocieri și compromisuri treptate, prin stimularea posibilităților de comunicare deschisă între părți, prin captarea bunăvoinței părții adverse, prin apariția “celeia de a treia părți” în calitate de mediator, moderator, facilitator, diplomat, sfătuitor, conștientizator, judecător, expert etc. (Pruitt), toate având ca scop integrativ, de refacere a interacțiunii sociale normale. Pentru a avea reușită în timp și eficiență în procesul interacțiunii sociale, de grup, compromisul final cerut de rezolvarea conflictului nu trebuie să fie privit de nici una din părți ca un semn al slăbiciunii sale, nu trebuie să fie speculat în procesul concilierii de nici o parte, ci apreciat prin funcția lui pozitiv-integrativă pentru unitatea și pacea socială. Incapacitatea adoptării unor soluții constructive, mutual acceptate duce fie la dezagregarea sistemului, fie la generarea unui echilibru precar și provizoriu, fundat de forță.

SUBIECTE PROPUSE

PENTRU EXAMINAREA SESIUNII DIN IANUARIE

NR. CRT.	DENUMIRE SUBIECT
1.	Cum este văzută de psihosociologie abordarea modernă a conflictelor? De ce este nevoie de un studio al conflictului?
2.	Expuneți perspectiva economică a conflictului
3.	Expuneți perspectiva politică a conflictului
4.	Expuneți perspectiva socială a conflictului
5.	Care este impactul contextului social asupra conflictului organizațional?
6.	Expuneți 3 dintre definițiile sociologice ale conflictelor.
7.	Care sunt limitele în definirea conflictului?
8.	Cauzele generatoare ale conflictelor
9.	Care sunt fazele procesului conflictual? Expuneți-o pe prima.
10.	Care sunt fazele procesului conflictual? Expuneți-o pe a II-a
11.	Care sunt fazele procesului conflictual? Expuneți-o pe a III-a
12.	Care sunt modalitățile de abordare ale conflictelor? Descrie-le succint.
13.	Descrie stilul îndatoritor
14.	Descrie stilul competitiv
15.	Descrie stilul concesiv
16.	Descrie stilul colaborator
17.	Care sunt formele negocierii? Descrie-le
18.	Ce este mediere?
19.	Ce este arbitrajul?
20.	Există și alte metode alternative de rezolvare a conflictelor? Care sunt și cum se pot ele folosi?
21.	Strategia orientată pe competiție
22.	Strategia orientată pe acomodare
23.	Strategia orientată pe evitare
24.	Strategia orientată pe compromis
25.	Strategia orientată pe colaborare
26.	Expuneți pe scurt ce este medierea în managementul conflictului
27.	Medierea: criza
28.	Medierea: conflictul
29.	Medierea: abordarea
30.	Medierea: mediatorul
31.	Medierea: fazele
32.	Medierea: procesul și scopul
33.	Expuneți pe scurt ce este negocierea în managementul conflictului
34.	Negocierea: definire și motivație
35.	Ce sunt conflictele sociale
36.	Teorii sociologice ale conflictului
37.	Tipurile de conflicte
38.	Etapele conflictelor
39.	<i>Elemente de baza in procesele decizionale. Nivele de analiza a facxtorilor ce influenteaza procesele decizionale.</i>
40.	<i>Chestiunea gestiunii conflictelor si interventia celei de a treia parti</i>
41.	<i>Conditii necesare pentru interventie. Tipuri majore de interventie.</i>

TABLA DE MATERII

Psihologia conflictului	9
CURS SEMESTRUL I	9
Introducere în Psihologia conflictului	9
CONFLICTUL: DELIMITARI CONCEPTUALE	11
1.1. Analiza conflictului din perspectivă istorică.....	13
1.1.1. Perspectivă economică	13
1.1.2. Perspectivă politică	14
1.1.3. Perspectivă socială	15
1.1.4. Impactul contextului social asupra conflictului organizațional	15
1.2. Conceptul de conflict	17
1.2.1. Unele dificultăți de definire.	17
1.2.2. Încercări de Definiție a conflictului	18
GENEZA CONFLICTULUI. CAUZE ȘI CONDIȚII CARE DETERMINĂ CONFLICTUL ÎN ORGANIZAȚIE	19
2.1. Cauzele conflictului	20
2.2. Tipologia conflictelor. Niveluri de conflict	23
MANAGEMENTUL CONFLICTELOR	26
3.1. Dinamica procesului conflictual.....	27
3.2. Tipuri de abordare a conflictelor	27
3.3. Tehnici de management al conflictelor.	29
METODE ALTERNATIVE ALE ABORDĂRII CONFLICTULUI.....	31
4.1. Strategii de rezolvare a conflictului.....	32
4.1.1. Strategia orientată spre competiție.....	34
4.1.2. Strategia orientată spre acomodare	35
4.1.3. Strategia orientată spre evitare.....	35
4.1.4. Strategia orientată spre compromis	36
4.1.5. Strategia orientată spre colaborare	36
ABORDAREA METODELOR DE REZOLVARE A CONFLICTELOR: MEDIEREA.....	38
5.1. Cadru	38
5.2. Criza.....	39
5.3. Conflictul.....	40
5.4. Acordul.....	41
5.5. Mediatorul.....	42
5.6. Confirmarea	43
5.7. Fazele	45
5.8. Procesul.....	46
5.9. Scopul	47
ABORDAREA METODELOR DE REZOLVARE A CONFLICTELOR: NEGOCIEREA	48

6.1. Cadrul general	48
6.2. Comportament.....	50
6.3. Definire.....	52
6.4. Motivatia	54
CONFLICTELE SOCIALE	56
7.1. Teorii sociologice referitoare la conflict.....	56
7.2. Analiza sociologică a conflictelor	60
7.3. Tipuri de conflicte. Etapele conflictelor	61
SUBIECTE PROPUSE.....	62
TABLA DE MATERII	63

Semestrul al II-lea

TEHNICI DE NEGOCIERE
IN
MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

Tehnici de negociere în managementul conflictului

CURS SEMESTRUL II



NATURA NEGOCIERII

Obiective de performanță

După studierea acestui capitol, veți fi în măsură:

- să înțelegeți principalele dimensiuni ale procesului de negociere
- să explicați aspectele definitorii ale negocierii
- să explicați care este specificul negocierii prin contrast cu alte forme de interacțiune umană apropiate
- să explicați principalele forme ale negocierii

Negocierea este o practică uzuală și apare în situații variate, chiar în imediata noastră apropiere. Adesea oamenii participă la negociere fără ca măcar să realizeze acest lucru. În schimb, dacă ar fi invitați să se angajeze în mod formal într-un asemenea demers este posibil să manifeste reticențe. Reacția lor depinde adesea dintr-o neînțelegere a procesului de negociere.

Negocierea reprezintă un tip de interacțiune umană în care partenerii sunt interdependenți dar în același timp sunt separați prin interese divergente în anumite probleme.

1.1 Aspectele definitorii ale negocierii

Negocierea reprezintă procesul prin care două sau mai multe părți între care există interdependența dar și divergențe optează în mod voluntar pentru colaborare în vederea ajungerii la un acord reciproc avantajos.

Din enunțul de mai sus se desprind câteva aspecte definitorii și anume: părțile angajate în negociere, interdependența lor, divergențele dintre ele, colaborarea lor pentru soluționarea problemei comune și acordul reciproc avantajos.

1.1.1 Părțile angajate în negociere

Părțile la o negociere pot fi negociatori individuali sau echipe de negociere, în funcție de numărul părților, negocierea poate fi:

- **bilaterală**, când se desfășoară între două părți, fie negociatori individuali, fie echipe de negociere.
- **multilaterală** -sau **în grup** - când sunt mai mult de două părți distincte care participă la negociere.

O negociere în grup este următoarea: șefii mai multor departamente din cadrul organizației stabilesc cum să-și repartizeze spațiul într-un nou sediu astfel ca soluția găsită să corespundă exigentelor fiecăruia. Negocierea implică tratative între mai multe părți cu interese divergente. În viața internațională, negocierea multilaterală este o formă foarte larg utilizată, așa cum este o conferință internațională având ca obiect stabilirea unui cod de protecție a mediului care să fie respectat de toate statele participante.

1.1.2 Interdependenta părților

Interdependenta părților este o primă condiție a negocierii. Oamenii interacționează permanent unii cu alții și apar multiple motive de interdependență.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Numiți câteva motive care îi determină pe oameni să interacționeze.

Motivele generale ale interdependentelor dintre indivizi pot fi:

- *natura socială a ființei umane. De-a lungul existenței sale, oamenii au învățat să conviețuiască și să concluzioneze cu semenii lor, ceea ce le-a conferit avantaje biologice majore pentru supraviețuire și progres.*
- *satisfacerea nevoilor proprii, de bază (ex.: de hrană, de siguranță) sau a celor superioare, cum ar fi dezvoltarea valorii proprii, prin interacțiune cu persoane de la care au ceva de învățat.*
- *realizarea unor scopuri specifice, care nu pot fi altfel atinse decât prin colaborare cu alte persoane. Nu este necesar ca oamenii să aibă aceleași scopuri pentru a interacționa, ci interacțiunea să le permită să-și realizeze scopul propriu. De exemplu, atunci când se angajează într-o organizație, unii au ca scop să câștige un venit, alții să dețină putere, alții să facă o muncă care le place. Chiar dacă au scopuri diferite, munca în comun le permite să realizeze ceea ce le este necesar.*
- *atractivitatea activității comune pe care o desfășoară cu ceilalți (ex: o partidă de bridge, echipa de fotbal a întreprinderii) sau atracția interpersonală. Oamenii sunt atrași de alte persoane, și interacționează cu acestea, din cauza similitudinilor de valori și atitudini sau, din contra, deoarece sunt diferite de ei prin nevoi, înșușiri, abilități.*

În cazul negocierii, interdependența provine din participarea părților la un proiect comun sau la rezolvarea unei probleme comune.

- **Proiectul comun** reprezintă o întreprindere a părților pentru realizarea căreia sunt necesare eforturile lor conjugate. De exemplu două state vecine doresc să stabilească între ele relații durabile, comerciale, culturale sau de altă natură și participă la un proiect comun. Două companii înființează o societate mixtă sau un proiect comun. Dar și doi soți care planifică concediul de odihnă se angajează într-un proiect care îi privește pe ambii parteneri.
- **Problema comună** există atunci când apare o diferență între starea prezentă și cea dorită de părți, precum și anumite obstacole care trebuie depășite. Cu alte cuvinte, folosim termenul de problemă, având în vedere mai ales situații care nasc dificultăți. Dacă aceste dificultăți privesc ambele părți și pot fi depășite doar prin contribuția fiecăreia, atunci părțile sunt confruntate cu o problemă comună. De exemplu, schimbarea termenului unei lucrări importante din dispoziția conducerii întreprinderii, îl pune atât pe executant (sau executanți), cât și pe superiorul lui (sau lor) direct în fața unei probleme comune. Sau, în activitatea cotidiană, aglomerarea spațiului de parcare din fața blocului, pune vecinii în situația de a găsi soluții pentru realocarea acestuia în noile condiții create.

În literatura de specialitate, ideea de interdependență rezultată din proiectul sau problema comună este exprimată și prin termenul de **interese comune**. Negociatorii au interese comune într-o situație dată, ceea ce îi face să poarte tratative pentru a ajunge la o înțelegere. În lipsa acestora între ei ar exista o stare de indiferență și nu s-ar pune problema negocierii.

Interesul comun într-o negociere comercială este în primul rând satisfacerea nevoilor economice, care se poate realiza prin încheierea tranzacției. Analizând mai în detaliu pozițiile lor, pot fi identificate și alte interese comune, cum ar fi: dorința fiecăruia de a fi tratat corect, dorința de a stabili relații bune pe termen lung etc. În cazul relațiilor de muncă dintr-o întreprindere, interesul comun rezultă din dorința părților angajate în negociere (ex.: șefii a două departamente) de a contribui la realizarea obiectivelor generale ale

organizației. Analizând mai în detaliu interacțiunea lor, pot fi identificate numeroase alte puncte de interes comune.

1.1.3 Divergentele

Divergentele reprezintă cea de-a doua condiție a negocierii; în lipsa lor interacțiunea dintre parti este marcată de consens. Participarea părților la proiectul comun nu înseamnă ca interesele lor coincid în totalitate. Din contra, exista interese diferite semnificative între negociatori.

Vânzătorul și cumpărătorul au suficiente puncte asupra cărora nu sunt de acord și trebuie să le discute - cantitatea, prețul, calitatea etc. De asemenea dacă familia planifica cum să-și petreacă concediul de odihnă și membrii ei nu au preferințe diferite, atunci nu le rămâne nimic de negociat. În schimb dacă soțul dorește să meargă la munte iar soția la mare, atunci apar divergente în cadrul proiectului comun.

Divergentele dintre părți pot fi de natură diferită:

- **Divergentele cognitive** implica existența unor diferențe între concepțiile, punctele de vedere sau preferințele părților implicate într-un proiect sau problema comună. Acestea nu numai că au în vedere soluții diferite, dar înțeleg în mod diferit și realitatea cu care sunt confrunțați.
- **Divergentele de interese** se referă la alocarea unor valori între parti. Exemple de astfel de valori pot fi prețul, cantitatea unor mărfuri, spațiul de parcare din fața blocului etc.

Adesea, în cazul unei negocieri, între parti apar atât divergente cognitive, cât și de interese specifice. Negocierea dintre sindicatul unei întreprinderi falimentare care dorește subvenții și stat, în calitatea de proprietar îmbina interese diferite evidente (ex.: nivel de salarizare), dar și aspecte conceptuale semnificative (ex.: conceptul de stat protector).

Distincția este importantă prin implicațiile practice: negocierea asupra conceptelor este mult mai dificilă decât cea în care sunt în discuție doar interese materiale. În cazul intereselor materiale, abordările pot fi predominant obiective, raționale. În schimb, atunci când intervin diferențele conceptuale în perceperea unor realități, interacțiunea capătă un caracter mai pronunțat subiectiv, iar tratarea ei reclame tratamente mai subtile, de natură psihologică. Fiind foarte greu ca părțile să-și poată schimba concepțiile în cursul negocierii, abilitatea lor va fi aceea de a face ca aceste divergente să nu împiedice ajungerea la acord. Astfel, în negocierea menționată, cu sindicatul, administrația nu va putea să schimbe linia ideologică a reprezentanților săi, dar va trebui să facă în așa fel încât aceasta să fie eclipsată de aspectele pragmatice, ce pot fi tratate mult mai obiectiv și rațional.

1.1.4 Conlucrarea voluntară a părților

Cea de-a treia condiție de bază a negocierii este posibilitatea realizării unui schimb de valori. În contextul interdependenței / divergente dat, părțile consimt să conlucreze, pe baza unor principii și prin mecanisme specifice.

Principiul fundamental al negocierii este "**do ut des**" (dau dacă dai) sau "**fado ut facies**" (fac dacă faci). Acesta exprimă ideea că negocierea înseamnă un schimb de valori. Negocierea se îndepărtează astfel de situațiile de transfer unilateral de valori, (cum se întâmplă, de pildă, când oamenii își fac daruri).

În negocierea comercială schimbul este clar: se da un produs sau serviciu contra unei sume de bani, a altui produs sau altui serviciu. Dar și în toate celelalte situații lucrurile se petrec în mod asemănător: directorul transferă direcție de acțiune, entuziasm, resurse pentru angajarea subalternului față de sarcina de muncă.

Schimbul de valori este necesar și pentru că părțile au, fiecare dintre ele, posibilitatea de a împiedica acțiunile celuilalt, făcând ca proiectul comun să nu se realizeze sau problema comună să nu fie rezolvată, ceea ce este numit și "**dublu veto**" (Dupont). Din acest motiv fiecare negociator trebuie să țină seama de interesele sale dar și de ale celeilalte parti.

Vânzătorul trebuie să afle care sunt nevoile reale ale cumpărătorului și să încerce să le satisfacă; dacă nu se întâmplă așa, cumpărătorul își poate manifesta "veto"-ul sau, renunțând la afacere. Nici cumpărătorul nu se așteaptă să obțină prețul mic care iar fi foarte convenabil, deoarece partenerul nu poate fi obligat să piardă; insistând prea mult pe scăderea prețului, vânzătorul își poate manifesta "veto"-ul sau.

În enunțul definiției s-a menționat și o altă notă a negocierii și anume caracterul voluntar al acesteia. Sensul acestei afirmații este că nici o parte nu poate fi obligată să intre în tratative de altceva decât de interesul propriu și, de asemenea, că orice parte se poate retrage oricând din negociere. Astfel soții discută în contradictoriu și încearcă să ajungă la o înțelegere asupra concediului de odihnă deoarece doresc să și-l petreacă împreună. Dar ei au și posibilitatea să pună capăt discuțiilor și să meargă în concediu fiecare unde dorește sau să nu meargă deloc.

Conlucrarea părților nu este guvernată de reguli stricte. Astfel negocierea nu se desfășoară întotdeauna într-un loc bine stabilit. Imaginea clasică - a "mesei verzi" în jurul căreia sunt așezați participanții - nu reprezintă singura modalitate de organizare a negocierii. Tot atât de bine, aceasta se poate desfășura pe stradă, în fața blocului, în sufragerie, în sala de lectură a unei biblioteci, pe terenul de golf sau la restaurant.

De asemenea negocierea presupune cel mai adesea întâlnirea față în față a părților, dar se pot desfășura și prin schimb de corespondență, la telefon sau printr-un intermediar. Momentul și durata pot fi determinate dinainte și respectate întocmai; însă pot interveni prelungiri ale discuțiilor sau întreruperi. De asemenea tratativele se desfășoară într-o singură ședință sau se pot întinde pe o perioadă mai lungă, necesitând mai multe întâlniri.

Nici comportamentele părților nu se supun unor reguli stricte: nu se poate stabili dinainte ca părțile să se comporte corect și deschis sau să acționeze fiecare pe contul său, încercând să obțină avantaje în defavoarea celuilalt. În negociere pot să apară gesturi de bunăvoință sau amenințări și crize de nervi; discuțiile pot fi calme și agreabile sau furtunoase.

Totuși negocierea nu este haotică, ci fiecare interacțiune specifică ajunge să-și creeze reguli, proceduri și modele proprii de conlucrare. Pe parcursul interacțiunii negociatorii ajung să contureze puncte de reper pentru comportamentul lor, prin tatonări reciproce.

1.1.5 Acordul reciproc avantajos

Părțile conlucrează cu scopul de a găsi o soluție comună pentru proiectul sau problema comună. Putem exprima acest lucru spunând că părțile aspiră să realizeze un acord reciproc avantajos. Termenul de acord în acest context trebuie înțeles într-un sens larg, de înțelegere care armonizează punctele divergente, de soluție comună, neavând relevanță forma concretă a acesteia (scris, verbal).

Conceptul de '**avantaj reciproc**' nu înseamnă o împărțire exactă a unui câștig total pus în joc. Nici n-ar exista metode prin care să se cuantifice un astfel de câștig abstract sau metode prin care să se cuantifice exact cât a câștigat fiecare. Evaluarea rezultatului negocierii nu se face după niște criterii absolute, introduse din afara (ex: ipoteticul preț al pieței) ci pe baza unor criterii subiective, ale fiecărui negociator.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Să presupunem că cineva vinde mașina sa veche cu 3000 de dolari unui coleg de serviciu, deși dacă ar duce-o în târg ar fi putut obține 3200 de dolari. Considerați că a încheiat un acord reciproc avantajos?

Probabil că da. Colegul de serviciu este cu siguranță satisfăcut de preț (care este mai mic decât cel pe care l-ar fi plătit dacă cumpăra din târgul de mașini). În același timp proprietarul poate fi și el mulțumit. Deși s-ar putea spune că a pierdut 200 de dolari, totuși el consideră că a făcut o afacere bună, deoarece a încasat bani chiar în aceea zi (înainte de a întocmi formele legale) și a fost scutit de efortul de a se deplasa și a discuta cu diferiți necunoscuți.

1.2 Specificul negocierii ca formă de interacțiune umană. Negocierea, rezolvarea problemelor și confruntarea pură

O modalitate de a pune în evidență mai bine specificul negocierii, ca formă de interacțiune umană, este compararea acesteia cu alte tipuri de interacțiuni, care îi sunt apropiate. Dupont (1994) arată că negocierea se învecinează (și adesea se întrepătrunde) cu rezolvarea problemelor, la o extremitate, și confruntarea pură, la cealaltă extremitate (figura 1). Din acest motiv, o interacțiune umană poate să evolueze pe oricare dintre

aceste coordonate - rezolvarea problemelor, confruntarea pura sau negociere. Persoanele implicate vor fi cele care vor opta pentru una sau alta dintre posibilități.

REZOLVAREA PROBLEMELOR	NEGOCIEREA PURA	CONFRUNTAREA
---------------------------	--------------------	--------------

Figura 1 - Axa interacțiunilor umane

Diferențele dintre cele trei tipuri de interacțiuni sunt mari; iar evidențierea lor ne ajută să înțelegem mai bine specificul negocierii, subiectul care ne interesează pe noi.

Rezolvarea problemelor este o formă de interacțiune în care părțile implicate percep obiectivele lor referitoare la o problemă comună ca fiind identice. Proiectul comun este dominat de consens iar părțile implicate se angajează într-un proces rațional de găsire a soluției optime. Pentru aceasta generează mai multe soluții posibile și, pe baza unor criterii obiective, o alege pe cea convenabilă. Este o situație similară rezolvării unei probleme de matematică: părțile pot avea anumite preferințe pentru o acțiune ori o soluție, dar o vor alege pe cea mai potrivită situației. Nimeni nu va pretinde ca partenerul să renunțe la calculul diferențial dacă și el renunță la cel algoritmic. De asemenea rezultatul final nu depinde de preferințe, de prioritățile sau obiectivele fiecăruia, iar sentimentele personale nu joacă nici un rol.

Putem sintetiza aceste caracteristici astfel:

- interacțiunea dintre părți este dominată de interesele comune și nu există interese particulare semnificative;
- conlucrarea se face urmând anumite metodologii, dominant raționale
- soluția finală este una care satisface criteriile stabilite inițial
- nu apar (sau dacă apar nu sunt relevante) aspecte emoționale.

Confruntarea pură reprezintă o desfășurare conflictuală a interacțiunii, în care părțile percep că obiectivele lor sunt ireconciliabile și nu pot fi atinse decât prin impunerea prin forță a soluției proprii; pentru aceasta trebuie câștigată victoria asupra adversarului.

Confruntarea pură se bazează pe raportul de putere dintre participanți: acesta devine elementul cheie al procesului. Acțiunile părților sunt îndreptate mai ales spre întărirea forței proprii, etalarea ei și slăbirea forței adversarului. Conlucrarea lor se află sub semnul aceleiași confruntări, părțile utilizând metodele pe care le considera adecvate în asemenea situații: amenințări, atacuri la persoană, manipulare etc.

În domeniul social, divergențele dintre angajați și administrație iau adesea forme conflictuale, cum ar fi: revolte haotice, ocuparea spațiilor de muncă (din partea angajaților), închiderea fabricii, recurgerea la spargători de grevă (din partea patronilor).

Finalitatea confruntării pure este obținerea victoriei și înfrângerea adversarului. Cu alte cuvinte părțile încearcă să-și impună în mod unilateral soluția proprie, chiar dacă aceasta este dezavantajoasă pentru adversar.

Prin urmare, aspectele principale sunt:

- interesele particulare diferite predomină;
- interacțiunea părților este dominată de luptă
- soluția finală este impusă de partea cea mai puternică
- raportul de putere dintre părți este un aspect central în interacțiunea lor.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Încercați să puneți în contrast cele trei tipuri de interacțiuni: rezolvarea problemelor, confruntarea pură și negocierea, pe baza unor criterii de comparație pe care le considerați pertinente.

Negocierea diferă de cele două forme de interacțiune sub mai multe aspecte:

- În ceea ce privește interesele părților, negocierea implica întâlnirea unor interese comune și divergente. În "rezolvarea problemelor" părțile percep interesele lor ca fiind esențialmente comune iar în confruntarea pură sunt văzute ca ireconciliabile.
- Mecanismul interacțiunii. Negocierea se bazează pe mecanisme specifice de conlucrare, de natura schimbului de valori. Rezolvarea problemelor reprezintă un proces rațional de adoptare a deciziilor, aproape impersonal, în care, oricum, sentimentele și preferințele personale ale participanților nu sunt relevante și nu le influențează comportamentul și deciziile. În confruntarea pură accentul este pus pe mecanisme de luptă, de atac împotriva persoanei și intereselor adversarului și de apărare.
- Finalitatea interacțiunii. Scopul negocierii este realizarea unui acord reciproc avantajos, adică o soluție comună, evaluabilă pe baza unor criterii subiective ale fiecărui protagonist. Scopul protagoniștilor în rezolvarea problemelor este să se ajungă la o soluție comună optimă, evaluabilă pe baza unor criterii obiective, impersonale. Finalitatea confruntării pure nu poate fi decât victoria/înfrângerea, adică impunerea deciziei unilaterale.
- Subiectivitatea umană nu este un element relevant în interacțiunea de tipul rezolvarea problemelor este importantă în schimb în negociere. Raportul de putere, esențial în confruntarea pură, este un element semnificativ și în negociere, fără însă să dețină aceleași proporții.

Pe baza conceptului de acord reciproc avantajos se poate defini succesul negocierii. O negociere are succes dacă fiecare partener realizează un câștig satisfăcător din punctul său de vedere și simte că și celălalt este mulțumit de rezultat. Dacă aceste condiții nu sunt îndeplinite, în final o parte simțindu-se nedreptățită sau înșelată, atunci negocierea a fost un eșec, chiar dacă s-a încheiat cu un acord. Consecințele eșecului vor deveni evidente ulterior, în momentul aplicării lui. Partenerul nemulțumit va încerca să-și ia revanșa la următoarele negocieri sau va încerca să saboteze aplicarea acordului, dacă va avea ocazia. Astfel câștigul de moment realizat în defavoarea partenerului poate însemna o pierdere mai târziu.

1.3 Formele de negociere fundamentale

Am arătat că negocierea se plasează între două tipuri de interacțiuni opuse: rezolvarea problemelor și confruntarea pură. În funcție de extrema spre care este orientată putem distinge două forme fundamentale de negociere: predominant distributivă și predominant integrativă.

REZOLVAREA CONFRUNTAREA DISTRIBUTIVA	NEGOCIEREA PROBLEMELOR PURA	NEGOCIEREA INTEGRATIVA
--	--------------------------------	---------------------------

Figura 2 -Axa interacțiunilor completată

Negocierea predominant distributivă se caracterizează prin încercarea protagoniștilor de a-și distribui câștigurile și pierderile asociate subiectului negociat, ajungând la un compromis. Într-o expresie consacrată, are loc "împărțirea prăjiturii" între cei interesați.

Părțile încearcă să-și împartă valorile și costurile, obiectivul fiecăreia fiind să revendice și să-și adjudece un câștig propriu cât mai mare. De exemplu, două surori care au o singură portocală ar dori ca fiecare să obțină o parte cât mai mare; în final se pot înțelege să o împartă "frățește", luând fiecare câte o jumătate. Aceasta soluție reprezintă un compromis.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Referitor la exemplul celor doua surori sa facem urmatoarele convenții: notam adjudecarea portocalei în întregime cu 1, iar renunțarea la portocala cu 0. între 1 și 0 pot exista o mulțime de variante, de pilda 0.5 - 0,5 pentru împărțirea în doua parti egale. Reprezentați pe un grafic, unde notația pentru cele doua surori este A și B, soluțiile împărțirii portocalei.

Negocierea predominant integrativa se caracterizează prin încercarea protagoniștilor de a găsi modalități de a majora câștigul global, pe care apoi sa si-l împartă prin realizarea unui compromis, astfel încât fiecare sa primească mai mult. Protagonistii se străduiesc sa "mărească prăjitura" pe care o împart. în termenii matematici, negocierea nu mai este un joc cu suma fixa ci cu suma majorata.

Pentru a crește prăjitura, trebuie introduse în discuție noi valori care sa fie împărțite.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Imaginați noi valori care pot fi introduse în discuție în cazul împărțirii portocalei între cele doua surori.

Surorile pot aduce elemente noi discutând cu seriozitate care sunt interesele lor. Astfel, pot descoperi ca o sora vrea sa folosească coaja de la portocala pentru o prăjitura, iar cealaltă vrea miezul pentru a face suc. Apare evidenta soluția ca în loc sa împartă portocala în doua jumătăți egale, sa ia una cojile iar cealaltă miezul.

În încheiere, vom justifica de ce se utilizează expresiile 'predominant distributiva' si 'predominant integrativa'. Motivul este ca în practica este greu de identificat forme pure, integrative sau distributive, ci combinații ale acestor caracteristici. Totuși, o negociere specifica poate sa conțină elemente integrative (ex.: introducerea unor soluții noi, creative) mai numeroase; în mod similar, pot domina elementele distributive (ex.: fiecare parte încearcă sa-si adjudece partea mai mare a câștigului).

REZUMAT

Negocierea reprezintă un proces care se construiește pe baza unor componente esențiale: părțile angajate în negociere, relația de interdependenta dintre acestea, divergentele dintre ele, conlucrarea părților, acordul reciproc avantajos. Părțile dintr-o negociere pot fi negociatori individuali sau echipe; de asemenea pot fi doua sau mai multe parti. Interdependenta (care determina interesele comune ale părților) provine din participarea părților la un proiect comun sau la rezolvarea unei probleme comune. Divergentele dintre parti pot fi determinate de interesele particulare diferite, pot fi de natura cognitiva sau combinând aceste aspecte. Părțile conlucrează pe baza principiul schimbului (*do ut des*) si nu exista reguli stricte care guvernează negocierea, dar aceasta nu este o interacțiune haotica. Părțile conlucrează cu scopul de a găsi o soluție comuna pentru proiectul sau problema comuna, adică pentru a ajunge la un acord, care sa fie reciproc avantajos.

O modalitate de a pune în evidenta mai bine specificul negocierii, ca forma de interacțiune umana, este compararea acesteia cu alte tipuri de interacțiuni, care îi sunt apropiate: rezolvarea problemelor si confruntarea pura. Negocierea se deosebește de aceste din urma sub aspectul divergentelor implicate, al finalității sau modului de conlucrare.

Plasându-se între cele doua tipuri de interacțiuni opuse - rezolvarea problemelor si confruntarea pura -, în funcție de extrema spre care este orientata putem distinge doua forme fundamentale de negociere: predominant distributiva si predominant integrativa. Prima forma presupune împărțirea unui câștig (a "prăjiturii") între parti, în timp ce a doua implica o majorare mai întâi a câștigului ("prăjiturii") de împărțit.

ÎNTREBĂRI SI PROBLEME

Care sunt aspectele definitorii ale negocierii?

Explicați trei condiții de baza pentru justificarea recurgerii la negociere

Imaginați scenariul unei negocieri: părțile implicate, interesele comune, divergentele dintre parti.

Daca între parti exista un raport de indiferenta, negocierea este pertinenta? Dar daca situația poate fi descrisa ca un consens perfect între parti referitor la o problema comuna?

Explicați, pe baza unui exemplu, conceptul de acord "reciproc avantajos"

Definiți un criteriu pentru evaluarea succesului unei negocieri

Descrieți o negociere si explicați în acest context conceptul de dublu veto.

Explicați cum se raportează părțile fata de interesele personale ale partenerilor în următoarele tipuri de interacțiuni: rezolvarea problemelor, negociere, confruntare pura.

Descrieți o negociere predominant distributiva si apoi încercați sa gasiti modalități de abordare integrativa.

Exprimați propriul punct de vedere privind preferința sau valoarea orientărilor predominant distributive si predominant integrative ale negocierii.



DOMENIUL NEGOCIERII

Obiective de performanță

După studierea acestui capitol, veți fi în măsură:

- sa înțelegeți care sunt funcțiile negocierii
- sa identificați diferite modalități de adoptare a deciziilor
- sa înțelegeți care sunt reacțiile posibile fata de conflict
- sa explicați care sunt condițiile esențiale pentru trecerea de la conflict la negociere
- sa explicați conceptul de pseudo-negociere
- sa explicați distincția dintre vânzare si negociere
- sa definiți domeniile de activitate umana în care intervine negocierea
- sa explicați care sunt condițiile pentru ca o situație sa fie adecvata pentru negociere

Pentru a delimita aria de extindere a negocierii trebuie mai întâi sa examinam funcțiile pe care le îndeplinește aceasta forma de interacțiune umana si domeniile vieții sociale unde își găsește aplicarea.

2.1 Funcțiile negocierii

Negocierea este o forma de interacțiune care are costuri intrinseci - timp, efort psihic, alte resurse materiale si umane. Negociatorii au nevoie de timp pentru pregătirea întâlnirii cu partenerii; desfășurarea tratativelor necesita de asemenea timp ca părțile sa construiască repere comune în funcție de care sa-si adapteze comportamentele si pentru a găsi soluțiile problemelor. Angajarea în negociere implica si un efort psihic, determinat de tensiunea interacțiunii cu persoane care au alte interese sau de necesitatea de a ceda ceva sau de a cere ceva. Pregătirea si derularea negocierii reclama si alte costuri (ex.: necesitatea informării, costurile organizării ședințelor, oamenii angajați în aceste acțiuni).

Faptul ca oamenii își asuma asemenea costuri înseamnă ca negocierea are o valoare intrinsecă care îi motivează. Pentru a afla "de ce negociază oamenii?", vom prezenta funcțiile identificate de Faure (1991). Acestea sunt:

- rezolvarea conflictelor - în viața cotidiană (familare, de vecinătate), socială, politică, internațională, ca și a conflictului din organizații;
- adoptarea unor decizii comune de către părțile interdependente, în condițiile în care între acestea există divergențe;
- introducerea schimbării în organizație, atunci când schimbarea provoacă unor părți implicate anumite pierderi, care ar trebui recompensate;
- realizarea schimbului economic, prin încheierea unor tranzacții.

2.1.1 Negocierea ca modalitate de rezolvare a conflictelor

Domeniul conflictelor este foarte vast și acoperă situații extrem de variate, de la micile neînțelegeri ale vieții zilnice până la greve sau conflicte armate. Obiectul acestora poate fi material (produse, bani, teritorii) sau imaterial (concepții, avantaje, putere, siguranță, confort etc).

Datorită costurilor și efectelor negative ale conflictelor a sporit preocuparea specialiștilor pentru aceste probleme. S-au conturat domenii diferite de cercetare: înțelegerea și rezolvarea conflictelor ample și bine delimitate (polemologia) și, pe de altă parte, studiul micilor conflicte (rezolvarea mini-conflictelor).

Rezolvarea conflictelor presupune o abordare structurată atât a pregătirii -care include definirea cadrului de manifestare, identificarea stadiului și a cauzelor reale (care în cele mai multe cazuri sunt diferite de manifestările aparente) și strategia de acțiune -, cât și a desfășurării interacțiunii.

Implicați într-un conflict oamenii au mai multe răspunsuri posibile. Acestea pot fi:

- abandonarea confruntării, prin retragerea psihică și emoțională din aceasta;
- reprimarea, prin refuzul de a lua act de existența conflictului;
- confruntarea pură, în care scopul urmărit de fiecare este victoria;
- negocierea, care reprezintă o modalitate creativă de tratare a conflictului.

ACTIVITATE

Explicați prin ce se deosebește abordarea conflictului prin negociere de celelalte modalități de rezolvare menționate.

Negocierea implică conlucrarea părților pentru depășirea divergențelor dintre ele, pe baza identificării și promovării unor soluții comune, care să fie reciproc acceptabile. Acesta presupune ca părțile să ia act de ceea ce le separă, ceea ce este opus atât abandonării confruntării, cât și reacției de reprimare. Atunci când se angajează în negociere, părțile decid în prealabil să renunțe la încercările de a înfrânge pe celălalt.

Opțiunea negocierii implică necesitatea îndeplinirii a cel puțin două condiții majore: recunoașterea legitimității pozițiilor părților și pariul pe cooperare:

Legitimitatea pozițiilor: Adversarii angajați într-o situație conflictuală trebuie să pornească, în demersul lor de a trata conflictul prin negociere, de la recunoașterea legitimității diferențelor dintre pozițiile lor. Aceasta atitudine se bazează pe o filozofie de viață mai generală, fondată pe recunoașterea diversității, adică a diferențelor inerente dintre oameni în ceea ce privește obiectivele personale urmărite, interesele proprii sau concepțiile și imaginile despre lume. Din această viziune mai largă rezultă o anumită deschidere a individului față de ceilalți, deschidere ce se poate concretiza prin ușurința de a accepta ca poziția lor diferită, în termeni conceptuali sau de interese materiale este tot atât de valabilă, legitimă ca și poziția proprie. Acceptarea legitimității ideilor sau intereselor celuilalt nu înseamnă acordul automat cu acestea. Înseamnă doar dorința de a le înțelege și a discuta deschis despre aceste diferențe care au apărut între parteneri. De aici decurge mai departe crearea posibilității de conlucrare pentru găsirea unor cai de eliminare a divergențelor, într-un mod reciproc acceptabil.

Pariul pe cooperare: în faza inițială de conlucrare, nu este exclus ca episoadele de confruntare și de negociere să se întrepătrundă. Opțiunea părților pentru negociere implică însă ca ele să-și focalizeze atenția asupra interdependenței și a elementelor de cooperare și nu asupra a ceea ce le departe. Alegerea negocierii se bazează pe recunoașterea faptului că fiecare are nevoie de celălalt, pentru rezolvarea problemei în care sunt implicați. Aceasta nouă strategie are riscurile ei.

Negociatorul nu poate să nu se întrebe dacă adversarul nu accepta negocierea doar ca o stratagemă prin care să câștige teren pentru a relua confruntarea. Din acest motiv, Launey (1990)¹ considera că recurgerea la negociere pentru soluționarea conflictului reprezintă pentru parti "un **pariu pe cooperare**".

2.1.2 Negocierea ca modalitate de adoptare a deciziilor

Cohen (1998) consideră că negocierea reprezintă o modalitate prin care oamenii iau decizii într-un mod civilizat. Desigur că problema negocierii se pune doar atunci când deciziile se referă la probleme în care apar interese sau puncte de vedere diferite ale părților implicate. Astfel putem privi negocierea ca aparținând unui sistem mai larg de adoptare a deciziilor în societatea umană.

Sistemul de adoptare a deciziilor în activitatea umană include mai multe tipuri de procese decizionale, ce pot fi grupate în categoriile sintetizate în continuare:

Procese politice de adoptare a deciziilor

Deciziile sunt adoptate și impuse în mod unilateral de către o instanță terță care deține puterea să o facă.

În această categorie se încadrează:

- decizia ierarhică, adoptată în organizații de superiorul ierarhic, în virtutea autorității cu care este investit și acceptată voluntar de către angajat;
- decizia prin vot, reprezentând impunerea soluției majorității;
- deciziile judecătorești sau pseudo-judecătorești (comisii de arbitraj), adoptate în virtutea autorității date de lege.

Procese de dominare în adoptarea deciziilor

Decizia unilaterală este impusă celorlalți de partea mai puternică. În această categorie sunt incluse:

- procesele de confruntare pură (incluzând forțarea, constrângerea etc);
- procesele de manipulare, prin care adversarul este influențat să-și însușească o decizie propusă de celălalt, chiar dacă nu îi este favorabilă.

Uneori procesele de dominare iau aparențele unei negocieri, ceea ce justifică termenul de pseudo-negociere. **Pseudo-negocierea** desemnează acele interacțiuni care îmbracă forma unei negocieri dar în care părțile urmăresc cu totul alte scopuri decât atingerea la un acord reciproc avantajos și, ca urmare, recurg la confruntare și manipulare. Un exemplu edificator este negocierea autorităților cu teroriștii.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Încercați să explicați de ce negocierea cu teroriștii se încadrează în categoria de pseudo-negociere.

Deși interacțiunea dintre reprezentantul sau reprezentanții autorităților publice și teroriști are cele mai multe dintre caracteristicile negocierii (ex.: interacțiune, divergențe, schimb de valori), de fapt fiecare parte urmărește să-și impună decizia sa unilaterală. Astfel autoritățile doresc să anihileze pe teroriști, în condițiile eliminării răului pe care aceștia pot să-l facă, iar teroriștii speră să se dovedească suficient de isteți sau norocoși ca să scape nevătămați și să obțină satisfacția tuturor sau a unei parti dintre pretențiile lor. Ca urmare, fiecare "negociază" dar sub această aparentă încearcă să-l înșele pe celălalt. Astfel, putem vorbi despre pseudo-negociere, ca o interacțiune în care, sub aparențele mecanismelor de negociere, se desfășoară o confruntare pură.

Procese de expertiza în adoptarea deciziilor

Decizia este luata de specialiști, reprezentând autorități recunoscute de parti. În aceasta categorie se includ acele situații în care părțile convin să supună cazul unui expert, care să analizeze pozițiile fiecăruia și să propună deciziile care considera că sunt adecvate. Părțile implicate convin de asemenea să accepte și să respecte aceasta decizie.

În aceeași categorie se includ procesele de "rezolvare a problemelor", prezentate în capitolul anterior, în care participanții acționează tot în calitate de experți și nu ca purtători ai unor interese personale.

Procese de substituie a deciziilor

Procesele de substituie sunt cele în care intervine timpul. În anumite situații individul decide să amâne sau să se eschivează să se implice într-o anumită problemă. Justificarea pentru includerea acestor procese în sistemul decizional este că, în esență, non-decizia reprezintă tot o decizie care conduce la acest comportament.

Un alt proces de substituie este dezbaterăa unei probleme, în care părțile argumentează punctele lor de vedere, fără a urmări neapărat să se adopte o decizie.

Dezbaterăa (de idei) pură este o formă de interacțiune prin care are loc o confruntare între vorbitori, cu scopul de a convinge oponentul sau auditoriul de un adevăr. În acest scop vorbitorul recurge la demonstrații logice, la punerea în balanță a argumentelor pro și contra sau la alte metode de argumentare, cu scopul de a ieși învingător față de oponenti. Prin urmare dezbaterăa pură este în esență o interacțiune cu un caracter preponderent intelectual de tipul victorie-înfrângere, iar argumentarea urmărește această finalitate.

Procese de schimb în adoptarea deciziilor

Cumpărarea este tot rezultatul unei decizii, adoptate de cumpărător, având la bază un schimb de valori (ex.: produsul contra bani). Schimbul de valori poate să se realizeze prin modalități diferite, de pildă printr-un simplu act de vânzare, când decizia este impusă de piață, prin adjudecarea unei licitații sau prin negociere.

Privită ca modalitate de adoptare a deciziilor, negocierea implică ca părțile să fie interdependente, printr-o problemă sau proiect comun, între ele să existe divergențe și să fie dispuse să ajungă la o decizie comună, care să fie acceptabilă pentru fiecare. Soluția negociată reclamează un efort de armonizare între persoanele care pot pierde ceva în urma aplicării acestei soluții.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Care considerați că sunt avantajele și dezavantajele adoptării deciziilor prin negociere?

Avantajul cel mai notabil al deciziei negociate este că, fiind rodul confruntării punctelor de vedere și intereselor divergente, va fi înțeleasă mai bine și acceptată mai ușor de toate părțile implicate. Pe de altă parte, negocierea are dezavantajul că este consumatoare de timp, mai ales dacă procedura de lucru a celor care decid nu este bine organizată.

2.1.3 Introducerea schimbării în organizație

Introducerea schimbării în organizație este însoțită, de regulă, de apariția sau activarea unor forțe de rezistență. În numeroase situații, negocierea este necesară atât pentru înfrângerea rezistenței cât și la punerea în practică a măsurilor de schimbare, care au șanse mai mari să fie realizate în condiții corespunzătoare dacă va reflecta interesele divergente ale părților implicate.

De asemenea, când nu pot fi făcute suficiente adaptări ale acestor planuri, astfel încât să nu fie afectate negativ interesele unor persoane sau grupuri, este normal ca acestea să primească anumite compensații pentru pierderile pe care le vor suferi. De exemplu planul de restructurare al unei secții va afecta salariații, care vor fi obligați să-și însușească tehnici de lucru noi (consum suplimentar de timp și energie), să-și modifice practicile mai lejere de muncă, să-și schimbe postul sau chiar locul de muncă. Aceștia se vor opune schimbării dacă nu sunt găsite cai prin care să fie recompensați în mod satisfăcător.

2.1.4 Negocierea ca modalitate de realizare a schimburilor economice. Distincția între vânzare și negociere

Schimburile economice au ca scop obținerea de către oameni a unor produse și servicii de care au nevoie. Kotler (1997) arată că, în afara de această modalitate, mai există și alte posibilități prin care oamenii pot ajunge la același rezultat (dar pe cale unilaterală). Astfel ei pot obține produse și servicii și din producție proprie, prin constrângere (furt, jaf) sau prin cerșit. Ceea ce ne interesează este doar schimbul, care conduce la încheierea unor tranzacții. Iar în acest caz oamenii recurg la vânzare și la negociere.

Vânzarea este procesul prin care vânzătorul îl convinge pe cumpărător să accepte prețul și celelalte condiții aplicate la toți ceilalți beneficiari. Vânzătorul nu-și schimbă propunerea inițială, iar cumpărătorul este pus în fața unei alternative: să accepte termenii propuși sau să se adreseze unui alt furnizor. Dacă va fi convins de vânzător că este în avantajul său sau să cumpere de la el și să nu se adreseze în altă parte atunci tranzacția va fi încheiată.

Negocierea (comercială) are multe dintre caracteristicile vânzării, dar implică anumite diferențe notabile.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Încercați să identificați diferențele notabile dintre vânzare și negociere în cazul următor:

În primul rând, în cazul vânzării, vânzătorul prezintă condițiile uzuale pe care le aplică clienților săi, condiții care nu pot fi modificate, astfel încât cumpărătorul nu are motive să exprime propuneri alternative. În cazul negocierii, apar propuneri diferite ale vânzătorului și cumpărătorului care configurează o diferență între pozițiile lor, de natură să împiedice încheierea contractului.

În al doilea rând, dacă în cazul vânzării, vânzătorul nu-și modifică poziția declarată inițial (condițiile valabile pentru toți clienții), în negociere, pentru acoperirea diferențelor de poziții părțile își modifică pozițiile inițiale. Vânzătorul va ceda din preț și va modifica probabil și alte condiții de vânzare; la rândul său, cumpărătorul își va schimba propunerile inițiale.

În al treilea rând, rezultând din primele două considerente, obiectivele sunt diferite. În vânzare, obiectivul vânzătorului este să-l convingă pe partener să cumpere de la el mai degrabă decât să se adreseze în altă parte (ceea ce acesta din urmă ar putea să facă în orice moment). Pentru a-l atrage, a-l retine și a-l convinge, vânzătorul utilizează tehnici specializate. Acesta din urmă, în general, nu este interesat de nevoile partenerului, concentrându-se doar pe satisfacerea celor proprii, în negociere, obiectivul negociatorilor - cumpărător și vânzător - este de a elimina diferențele care împiedică încheierea contractului. Pentru aceasta, ambii vor încerca să determine care sunt nevoile și prioritățile celuilalt.



DOMENIILE DE APLICARE A NEGOCIERII

- continuare -

Negocierea este asociată de mulți oameni doar cu realizarea tranzacțiilor economice sau cu rezolvarea diferendelor din viața internațională. În realitate, acest mod de interacțiune este uzual și în viața organizațiilor, în zona socială și politică ori în viața cotidiană. Ca urmare se pot distinge mai multe domenii de aplicare a negocierii, iar procesele de negociere vor capătă aspecte specifice pentru fiecare.

Negocierea internațională

În viața internațională se recurge la negociere pentru a se pune capăt unor neînțelegeri sau pentru a se instaura și consolida relațiile dintre state. Cu alte cuvinte servește pentru rezolvarea unor situații din trecut sau prezente (războaie) fie pentru pregătirea viitorului (acorduri de cooperare bilaterale sau multilaterale). Realizarea proiectului comun (pacea, cooperarea) este împiedicată de concepții și interese diferite, care trebuie armonizate în cursul procesului de negociere.

Multa vreme negocierea a fost asimilată cu diplomația dar aceasta din urmă are o sferă mai largă, incluzând și activități de reprezentare, de informare și de analiză.

Negocierea managerială

Negocierea managerială acoperă activitățile managerului prin care sunt stabilite, modificate și restructurate regulile sociale și profesionale care guvernează organizația sau părți ale acesteia. În organizații, rolul negocierii s-a extins pe măsura ce au evoluat concepțiile și instrumentele manageriale, punându-se accentul tot mai mult pe decizia participativă. Aceasta presupune ca managerii și executanții (ori alte persoane afectate de acele decizii) să caute împreună soluțiile problemelor. De altfel Mintzberg, autor al unui model al funcțiilor manageriale, a inclus negocierea printre rolurile pe care le are de îndeplinit acesta.

Negocierea socială și politică

Negocierea socială intervine, alături de alte mecanisme, în ajustarea legilor care fundamentează raporturile dintre diferite grupuri sociale. Cel mai evident exemplu este negocierea sindicală, care reglează relațiile dintre administrație și salariați.

Negocierea politică are același rol de reglare a raporturilor dintre forțele politice. În România a reapărut pregnant după 1990, acoperind aspecte ca: acordurile electorale, alianțe politice. În general, negocierile politice sunt privite cu interes, ca un fel de reprezentare publică.

Negocierea cotidiană

În viața cotidiană oamenii sunt angrenați frecvent în procese de negociere, prin care sunt restructurate regulile de conviețuire care îi privesc. Negocierea este o practică uzuală și apare în situații variate, chiar în imediata noastră apropiere. Adesea oamenii participă la negociere fără ca măcar să realizeze acest lucru.

Steven Cohen (1998) arată cum, dincolo de drăgălășenia copilului, se poate distinge negocierea, scriind: "Cu timp în urmă când eram copii și stăteam între rafturile unui magazin și ceream părinților să ne

cumpere cereale, o jucărie sau un joc, noi negociam. Poate ca le promiteam ca vom fi cuminți; poate ca explicam ca produsul ne era necesar; de fapt doream sa avem acel lucru. Persistenta noastră ingenua reprezenta cel mai mare atu de negociere când tratam cu cei mari. Cu timpul ne pierdem ingenuitatea inițială dar continuam sa fim angajați, cu voie sau fara voie, în procese de negociere."

2.3 Situațiile de negociere

Negocierea are o mare arie de răspândire. Sociologul Zartman (1976) considera negocierea ca un "modus operandi" al vieții sociale, datorita caracterului profund al schimbării din epoca contemporana, când reguli altădată bine stabilite suferă un proces continuu de flexibilizare si modificare. În acest context negocierea oferă posibilitatea ajungerii la compromisuri adecvate între interesele multiple din societate. Democrația de pilda, inclusiv cea din cadrul organizațiilor, înlătura relații de putere încrămenite si pune în evidenta egalitatea oamenilor si a intereselor diferite si schimbătoare pe care le promovează.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Comentați formularea: "Totul este negociabil"

Deși negocierea este absolut necesara în societate sau în cadrul organizațiilor, atâta timp cât exista puncte de vedere si interese diferite ale indivizilor si ale grupurilor, care trebuie armonizate în mod satisfăcător pentru părțile interesate, nu se poate negocia orice. Nu se pot negocia de pilda principiile. Astfel cineva nu poate renunța sa creadă în Dumnezeu daca interlocutorul renunța si la credințele sale. Pe de alta parte, chiar situația specifica poate sa nu fie potrivita pentru tratamentul prin negociere.

O situație de negociere presupune ca tratamentul sau prin interacțiunea de acest tip este pertinenta. Angajarea în negociere presupune întrunirea unor condiții de baza.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Menționați care sunt condițiile de baza ale unei situații de negociere.

Definiția negocierii a indicat următoarele condiții de baza:

- *existenta unor interese comune, în lipsa căruia între parti ar exista o stare de indiferenta;*
- *existenta unor divergente, care, daca ar lipsi, ar conduce la o stare de consens;*
- *posibilitatea schimbului de valori, fara de care ar putea apare un transfer unilateral*
- *posibilitatea unui acord reciproc avantajos.*

Dar condițiile menționate nu conduc automat la angajarea părților în procesul de negociere, fiind necesare si alte condiționări suplimentare. Acestea sunt:

problema sa nu poată fi rezolvata prin decizie unilaterală: De exemplu, managerul nu ajunge sa negocieze orice decizie pe care o ia; el sau ea poate dispune pur si simplu sa fie îndeplinita sarcina. În anumite circumstanțe care reclama o decizie urgenta, indiferent de complexitatea ei, negocierea ar putea fi contraproductiva.

- *părțile sa detina valori care pot fi oferite la schimb: Părțile implicate trebuie sa detina o valoare care prezintă interes pentru partener, astfel ca prin schimb sa se ajungă la o situație mai buna decât cea prezenta. Nu orice solicitare poate fi supusa negocierii: recompensarea salariala a angajatului care si-a sporit performanta este justificata, în timp ce o cerere de creștere a salariului în condițiile scăderii performantei nu.*
- *sa existe intenția si voința părților de a negocia: Este posibil ca o parte sa nu accepte din principiu negocierea ca modalitate de rezolvare a divergentelor. Este de asemenea posibil ca, acceptând principiul, o parte sau ambele parti sa ajungă la concluzia ca nu este momentul potrivit pentru un astfel de demers.*
- *negocierea sa nu afecteze interesele pe termen lung: Autoritățile statului refuza sa negocieze cu teroriștii, deoarece aceasta ar încuraja si alte grupuri sa acționeze în același mod.*

- sa existe o repartitie echilibrata a puterii între negociatori: O situație grevista care degenerază si grupuri înarmate asediază sediul direcției, clamând dorința de a negocia, nu reprezintă o situație potrivita pentru un astfel de tratament. Negocierea poate avea loc doar după echilibrarea raportului de forte dintre parti.

REZUMAT

Patru sunt funcțiile principale ale negocierii: rezolvarea conflictelor, adoptarea deciziilor comune, introducerea schimbării în organizație, realizarea schimbului economic.

Implicați într-un conflict oamenii au mai multe răspunsuri posibile: abandon, reprimare, confruntare pura, tratare creativa, care face apel în mare măsura la negociere. Opțiunea negocierii în rezolvarea conflictului implica necesitatea îndeplinirii a cel puțin doua condiții majore (recunoașterea legitimității pozițiilor părților si pariul pe cooperare).

Sistemul de adoptare a deciziilor în activitatea umana include mai multe tipuri de procese decizionale, ce pot fi grupate în mai multe categorii (processe politice, processe de dominare, processe de expertiza, processe de substituie, processe de schimb). O distincție importanta trebuie făcuta între negociere, ca proces de schimb si pseudo-negociere, ca proces de dominare.

Introducerea schimbării în organizație este însoțita, de regula, de apariția sau activarea unor forte de rezistenta sau de afectarea intereselor unor persoane sau grupuri, astfel ca negocierea devine necesara pentru armonizarea unor interese diferite.

În sfârșit, negocierea intervine în realizarea schimburilor economice care conduc la încheierea unor tranzacții, alături de vânzare. Negocierea (comerciala) are multe dintre caracteristicile vânzării, dar implica anumite diferente notabile.

Negocierea are o mare arie de răspândire si se pot distinge mai multe domenii de aplicare a negocierii, iar procesele de negociere vor capata aspecte specifice pentru fiecare. Astfel putem distinge negocierea: internaționala, manageriala, sociala si politica, cotidiana.

Deși negocierea are o mare arie de răspândire, nu orice situație poate fi tratata prin aceasta metoda. Angajarea în negociere presupune întrunirea unor condiții de baza (interdependente, divergente, posibilitatea schimbului si a unui acord reciproc avantajos) si suplimentare (adecvare, existenta unor valori pentru schimb, intenția si voința de negociere, repartizarea echilibrata a puterii, neafectarea intereselor pe termen lung).

ÎNTREBĂRI SI EXERCII

1. Comentați exprimarea: "Eu nu fac compromisuri!"
2. Explicați care este rolul negocierii în societate
3. Care sunt funcțiile negocierii?
4. Exemplificați o negociere în care ati fost implicat/a si identificați funcția pe care a îndeplinit-o?
5. Care sunt reacțiile uzuale în cazul unui conflict?
6. Care sunt condițiile majore presupuse de trecerea de la conflict la negociere?
7. Încercați sa definiți motivele existentei pseudo-negocierii
8. Descrieți un sistem al deciziilor în societate
9. Numiți câteva procese de adoptare a unor decizii unilaterale
10. Comentați relația dintre negociere si dezbateri
11. Care sunt avantajele schimbării negociate în organizație?
12. Care este părerea dumneavoastră despre negocierea politica. Justificați.
13. Enunțați condițiile calificării unei situații ca situație de negociere
14. Dati exemple de situații specifice care nu se pot defini ca situații de negociere si justificați.



NEGOCIATORUL

Obiective de performanta

După studierea acestui capitol, veți fi în măsură:

- sa explicați influența personalității asupra performanțelor negociatorilor
- sa explicați conceptul de competență a negociatorului
- sa descrieți care sunt principalele aptitudini și abilități ale negociatorului
- sa explicați conceptul de atitudine
- sa descrieți diferite stiluri de negociere
- sa exemplificați anumite caracteristici ale unor stiluri naționale

Clemanceau spunea că este mai ușor să faci război decât să faci pace. Rezultă că negocierea este un proces dificil, iar negociatorul, un profesionist care își asumă această sarcină grea de a face pace.

Rezultatele negocierii depind în mare măsură de calitățile negociatorilor. Aceștia sunt indivizi cu personalități diferite care interacționează. Ei pot să perceapă realitatea într-un mod diferit, datorită sistemelor de referință individuale cu care operează. Indivizii negociatori se deosebesc de asemenea prin competența cu care abordează și conduc procesele negocierii. Vom examina în continuare aceste aspecte.

4.1 Personalitatea negociatorului

Personalitatea reprezintă cadrul relativ stabil al gândurilor, sentimentelor și comportamentelor care conferă individului unicitate, făcându-l diferit de alți oameni.

De-a lungul timpului s-au dezvoltat teorii diferite care au încercat să explice natura și dinamica personalității umane. Primele au pornit de la observațiile din viața cotidiană și au descris oamenii prin trăsături (bun, blând, agresiv etc). În perioada modernă, Freud a avut contribuții esențiale și foarte originale. Mecanismele de apărare psihologice descrise de el, ca reflectând conflictul interior al individului, se pot manifesta în procese de comunicare (ex.: prin lapsusuri, înlocuiri de cuvinte, uitarea unor cuvinte) și comportamente.

Au fost dezvoltate de asemenea teorii pe baza cărora au fost descrise tipuri și stiluri de personalitate. Sunt cunoscute astfel clasificarea în tipul de personalitate introvertită (caracterizată prin orientare spre sine, incomunicabilitate, timiditate ...) și extravertită (caracterizată prin orientare spre exterior, expansivitate, înclinare spre acțiune, tendința de a domina...). Numeroase modele ale unor stiluri personale constituie baza teoretică pentru testele utilizate la selectarea, la evaluarea personalului ori pentru planificarea carierei.

Trăsăturile de personalitate ale individului negociator pot avea o influență asupra modului în care acesta abordează și se comportă în negociere. Totuși, în cazul unui negociator profesionist, înclinațiile naturale ale personalității sale sunt eclipsate de alți factori. Aceștia pot fi: circumstanțele, pregătirea negocierii, experiența profesională, diferite tehnici aplicate (ex.: analiza tranzacțională) etc.

4.2 Competența negociatorului

Conceptul de **competență** este complex și se traduce prin capacitatea unei persoane de a îndeplini o sarcină specifică la un standard ridicat. Prin urmare competența nu poate fi înțeleasă decât în legătura cu o activitate precisă (cum este negocierea) și cu anumite criterii de apreciere a performanței. El înglobează atât cunoștințele, cât și aptitudinile, atitudinile și comportamentele necesare îndeplinirii sarcinii.

4.2.1 Cunoștințele

Cunoștințele negociatorului acoperă domenii destul de variate. De pildă, negociatorul comercial trebuie să cunoască produsul din punct de vedere tehnic, să aibă cunoștințe juridice, necesare întocmirii contractelor și să fie un bun planificator și finanțist. Cunoștințele financiare sunt necesare deoarece aproape orice decizie pe care o ia negociatorul are impact asupra performanței financiare a întreprinderii pe care o reprezintă. La acestea se adaugă nevoia unor cunoștințe de psihosociologie, necesare înțelegerea interacțiunilor umane.

4.2.2 Aptitudinile

Aptitudinile reprezintă înclinația și calitățile psihice ale individului care condiționează îndeplinirea în bune condiții a unei munci.

Aptitudinile generale ale negociatorului sunt cele care se cer în multe alte locuri de muncă: spirit de observație, memorie, atenție, prezență de spirit, gândire logică, imaginație, etc. Este dificil de negociat cu o persoană care manifestă o aparentă lipsă de inteligență sau memorie, lipsă de atenție sau imaginație, aceasta conducând la oboseala partenerului. Din acest motiv, deficiențele de aptitudine sunt uneori mimate în scop tactic, pentru a câștiga puncte pe seama adversarului.

H. Souni (1998) enumera câteva aptitudini specifice muncii unui negociator -stăpânirea de sine, răbdarea, flexibilitatea, motivația și gândirea pozitivă. La acestea trebuie însă adăugată și creativitatea.

Stăpânirea de sine contribuie la realizarea unei stări psihice destinate, a unei bune comunicări intrapersonale și îi permite negociatorului să-și valorifice mai bine resursele interne și externe. În acest mod sporește puterea sa personală. Baza consolidării acestui atribut este modul de viață echilibrat, care include desfășurarea unor mici activități plăcute (lectură, muzică, sport), iar o tehnică non-verbală de echilibrare psihică este zâmbetul.

Răbdarea este necesară pentru negociator, care trebuie să-și potrivească mișcările (comunicarea, abordarea diferitelor puncte ale agendei negocierii etc.) ritmului sau firesc dar și ritmului partenerului. De altfel răbdarea este calea cea mai potrivită de luptă împotriva stresului, care, în ultima instanță, implică o intensificare perturbatoare a cadenței ceasului nostru interior.

Flexibilitatea este esențială în negociere, deoarece definește capacitatea de adaptare la multiple situații și la oamenii diferiți ce vor fi întâlniți. În cursul negocierii, partenerul poate trece de la amabilitate la mânie sau de la generozitate la încăpățănare iar prin adaptarea la aceste schimbări el poate fi menținut pe terenul unei bune înțelegeri, evitându-se alunecarea spre conflict.

Creativitatea este una dintre calitățile negociatorului care constituie totodată o sursă de putere. Aceasta îi permite să descopere perspective noi asupra problemei și să genereze soluții bune, uneori neașteptate, mai ales în momentele de blocaj a negocierii. În măsura în care negociatorul are în vedere atât interesele proprii cât și pe ale partenerului, contribuția sa va fi nu numai apreciată dar devine indispensabilă pentru obținerea unor rezultate favorabile.

Gândirea pozitivă este echivalentă cu "un moral ridicat" și se manifestă prin optimism privitor la rezultatele acțiunilor întreprinse și prin încredere în judecata și acțiunile proprii. Prin aceasta devine o sursă puternică de energie internă. Evident gândirea pozitivă trebuie să fie totodată logică și realistă.

O tehnica de menținere a tonusului psihic este să nu formulăm gândurile și să nu evaluăm acțiunile noastre în termeni negativi ("nu voi reuși"), adică să gândim în permanență pozitiv. O altă tehnică la care se poate recurge în momentele critice este să întrerupem fluxul negativ al gândurilor, imaginându-ne lucruri plăcute; un set de astfel de imagini ar fi util să-l avem deja pregătit în memoria noastră.

Automotivarea implică conștientizarea intereselor, nevoilor, motivelor care stau la baza acțiunii pe care o întreprinde negociatorul. Aceasta se realizează în mai multe etape. În primul rând este necesar să clarificăm interesul, obiectivul, consecințele și miza acțiunii; în al doilea rând să identificăm resorturile interioare care îl determină să acționeze (ceea ce are legătura cu atitudinile, valorile sau nevoile sale fundamentale); în al treilea rând, pentru a se menține motivat, să vizualizeze permanent aceste cauze care îl determină acțiunea. Automotivarea are astfel nu numai rolul de a da consistență logică acțiunii dar contribuie la formarea și la întărirea voinței de a reuși.

4.2.3 Abilitatea

Abilitatea (sau deprinderea) se referă la îndemânarea, priceperea, iscusința, dobândite de regula de-a lungul timpului într-o îndeletnicire oarecare. Negocierea, ca sarcină de muncă, reclamă o bună pregătire în câteva domenii critice pentru conducerea și desfășurarea proceselor specifice care o formează. Dintre acestea vom aminti:

- abilitatea de bun vânzător. În acest caz vorbim de vânzare în sensul cel mai larg posibil: de produse sau servicii, de idei, de puncte de vedere etc.
- abilitatea de a colecta și a prelucra informații
- abilitatea de comunicare (în special de a pune întrebări, ascultarea activă, prezentarea)
- abilitatea de a convinge și a influența
- abilitatea managerială (mai ales a componentelor de planificare, organizare și control)
- abilitatea de creare a unui climat optim de lucru
- abilitatea de a face și a primi concesii
- abilitatea de a trata conflictele

4.2.4 Atitudinea

Atitudinea este un concept util pentru a înțelege legătura dintre planul intim al percepțiilor, convingerilor sau valorilor individului și planul exterior al comportamentelor. Negocierea prilejuiește întâlnirea unor persoane sau grupuri care au atitudini cel mai adesea diferite referitor la natura problemelor și la modul de abordare a lor. De aceea înțelegerea acestor aspecte are o deosebită importanță pentru a se asigura succesul negocierii.

Conceptul include trei componente:

componenta cognitivă: Fiecare persoană își construiește imagini despre lume, își formează convingeri proprii, pe baza cunoașterii realității, valorificând experiențele proprii de viață. Forța acestor convingeri este diferită, de la convingeri slabe la convingeri foarte puternice. Partenerul poate, de pildă, să nu agreeze în principiu colaborarea cu firme est-europene.

componenta afectivă: Imaginile despre lume au întotdeauna o încărcătură emoțională; situațiile, evenimentele sau persoanele pe care individul ajunge să le cunoască nu rămân fără ecou în plan afectiv.

componenta comportamentală: Convingerile și sentimentele asociate acestora determină o anumită tendință de exteriorizare a persoanei față de o situație, eveniment sau persoană (ex.: "ascult cu respect opiniile partenerilor de discuție").

Se presupune că cele trei componente coexistă armonios, respectând o logică interioară. De aceea o schimbare la nivelul unei componente este însoțită de o schimbare compensatorie a celei sau ambelor celorlalte componente.

De exemplu, negociatorul poate parcurge următoarea suită de acomodări în interiorul atitudinii față de partenerul său: "Știu că este un partener de încredere..." (convingere) "...dar sunt supărat că nu m-a informat la timp despre întârzierea livrării ultimei tranșe din contractul vechi..." (modificare în plan afectiv) "...și de aceea voi solicita o clauză penalizatoare în noul contract..." (modificare în plan comportamental).

Atitudinea pe care o are negociatorul față de activitatea de negociere îi conferă tendința de adoptare a unui stil specific de abordare a acestor procese.

4.3 Stiluri de negociere

Stilul de negociere trebuie interpretat ca reprezentând doar ceva potențial, o înclinație a individului negociator de a adopta anumite comportamente, determinat de personalitatea și aria sa de competență.

Aceasta nu înseamnă că negociatorul care are o preferință pentru un anumit stil îl va transpune în practică întotdeauna, în orice situație. Negociatorul nu este o mașinărie al cărei comportament este predeterminat. Înclinația naturală este adesea estompată de calculul pe care îl face, din care rezultă o strategie pe care o aplică în cursul tratativelor. Astfel un negociator care prin înclinația sa naturală este cooperant poate să se comporte în registrul conflictual în negocierea efectivă, pentru că așa consideră că este mai productiv.

Cu această precizare - care pune în lumină diferența dintre stil, ca înclinație naturală și strategie, ca decizie - este totul util să cunoaștem câteva stiluri de negociere.

Stoian (1992) enumera unele dintre atitudinile frecvente ale negociatorilor, care descriu în esență diferite stiluri de negociere.

Acestea sunt stilul:

- **cooperant**, cu accent pe apropierea dintre parteneri și pe conlucrare sinceră pentru construcția acordului reciproc avantajos;
- **creativ** - Se adaugă la cooperare și abilitatea de a scoate negocierile din impas prin propuneri noi, atractive pentru ambele părți;
- **rațional** - Partenerii mizează pe maniera logică de abordare, pe politețe și obiectivitate, chiar în condițiile unei încrederi reciproce limitate;
- **pasiv** - Atitudine de indiferență a negociatorului față de propunerile și argumentele partenerului. Această abordare reprezintă însă mai degrabă o stratagemă pentru deconcertarea acestuia, decât un stil de negociere.
- **ostil** - Negociatorul se manifestă prin tendința de a-și impune punctului de vedere propriu, în ciuda inconsistenței argumentelor, posibil și datorită supraevaluării capacității profesionale și intelectuale;
- **agresiv** - Atitudine de forță, datorată abordării cu rea-credință a negocierii (sau ca o manifestare de moment);
- **dependent** - Atitudinea negociatorului de a conlucra cu un partener mult mai puternic.

H. Souni (1998) descrie alte stiluri de negociere, unele dintre ele comune cu cele anterioare:

cooperant, incluzând atât accentul pus pe apropiere de partener și conlucrare sinceră, cât și pe generarea unor soluții creative.

conflictual - Negociatorul prefera abordarea însoțită de un comportament abuziv, inflexibil, recurgând la amenințări, strigând mai tare pentru a dovedi că are dreptate sau pentru a-l destabiliza pe partener.

afectiv - Negociatorul este dominat de sensibilitate și adesea influențat de sentimentele și emoțiile de moment, care este gata să încheie o afacere dacă îi place partenerul sau să renunțe la negociere pentru că celălalt îi displace

demagogic - Negociator recurge la instrumente din zona înșelăciunii (minciuna, disimulare, manipulare, duplicitate), de regula, în lipsa unor resurse sau a unor mijloace intelectuale adecvate.

Raportul care se creează între astfel de tipuri de atitudini dau o coloratura specifică unei negocieri. Situația cea mai favorabilă este desigur atunci când are loc întâlnirea cooperant-cooperant, ceea ce conduce la o negociere integrativă, creatoare. Alte combinații creează un dezechilibru; negociatorul cooperant va încerca mai întâi să aducă partenerul pe același teren al înțelegerii iar, dacă aceasta nu este posibil, își va schimba el însuși atitudinea, adoptând registrul celuilalt. Astfel, dacă negociatorul cooperant întâlnește un partener conflictual, acționează pentru a-l determina să fie mai înțelegător și, în caz de eșec, fie devine mai conflictual decât acesta, fie se supune provizoriu, în mod tactic¹.

4.3.1. TIPOLOGII

Negocierea de grup, tipurile lui Meredith Belbin

În cadrul echipelor mici este posibil să fie aleși indivizi care combină mai multe caracteristici:

1. **COORDONATORUL**. Acest tip este descris ca fiind dominant, dar nu agresiv. El are încredere în alți indivizi și valorizează datoria, vrea să facă totul cât mai bine. Este orientat spre latura practică a lucrurilor și este mai puțin creativ, inovativ. Este obiectiv și precaut. Poate fi ales datorită detașării și calmului său.

2. **MODELATORUL (SHAPER)**. Modelatorul este o persoană dinamică, se străduiește să-și promoveze propriile idei, își caută suporteri în echipă, îi place acțiunea și rezultatele imediate. El are tendința de a fi nerăbdător și intolerant, vrea să-și pună ideile în practică și poate fi un bun lider. Nu-i este teamă să ia decizii nepopulare, dacă acest lucru este necesar în atingerea scopurilor.

3. **INOVATORUL**. Inovatorul este o persoană care are multe idei, are o autostimă înaltă. Ideile sale par a fi mult mai importante decât oamenii.

4. **EVALUATORUL**. Evaluatorul este serios, obiectiv și prevăzător, îi place să combată ideile altora și poate părea disprețuitor. Este un tip util în cadrul negocierilor care implică preluarea unor riscuri înalte.

5. **IMPLEMENTATORUL**. Dispune de simț practic, îi place rigoarea, traduce teoria în practică. Nu agreează schimbările rapide și care îl forțează să se adapteze. Este mai puțin eficient în situații care necesită imaginație și flexibilitate.

6. **MUNCITORUL DIN ECHIPĂ**. Omul de echipă caută armonie, este preocupat de sentimentele și buna dispoziție a membrilor grupului, știe să delege sarcini, întărește coeziunea grupului.

7. **CĂUTĂTORUL RESURSELOR**. Este orientat spre relațiile umane. El manifestă o curiozitate nestinsă față de tot ceea ce-l înconjoară. Are tendința de a fi impulsiv și de a renunța la sarcina în curs în favoarea altuia care îl interesează pe moment mai mult. Este un bun negociator.

8. **"TERMINATORUL"**. Acest tip de individ tinde a fi mai tensionat și a avea o dorință intensă de a termina o acțiune în modul cel mai bun. Este atent la detalii, își respectă programul. Un terminator extrem poate acționa împotriva încheierii acțiunii deoarece întotdeauna există o îmbunătățire care poate fi făcută. Nu poate delega sarcini deoarece alte persoane nu au aceleași standarde ca și el.

9. **SPECIALISTUL**. Acest tip este deschis ca fiind preocupat de obținerea de cunoștințe specializate. Deciziile luate pe baza cunoștințelor pe care le posedă sunt dintre cele mai bune, cele care se bazează pe cunoștințele lor sunt, în general, corecte.

¹ Hassan Souni, *Manipularea în negocieri*, Ed. Antet, București, 1998, p 41

Cercetări recente au demonstrat că personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere. Această personalizare implică două etape importante:

- Stabilirea propriului stil;
- Evaluarea avantajelor și dezavantajelor ce derivă din utilizarea stilului respectiv.

În sprijinul realizării unei analize obiective, care să aibă drept rezultat o determinare reală a stilului, este bine ca negociatorul să aibă în vedere trei motivații frecvent întâlnite:

- Dorința de a reuși;
- Necesitatea de a conviețui; are la bază dorința oamenilor de a fi acceptați, agreabili și respectați de semenii lor;
- Dorința de a fi puternic și de a domina. Deoarece de multe ori puterea este relativă sau poate fi exercitată în sectoare limitate, se apelează la influența puterii, la sistemul de dominare și utilizare a acesteia prin manifestările terților.

Personalizarea stilului constituie o etapă decisivă în procesul de negociere, fiind practic etapa care determină toate succesele și insuccesele negocierilor.

Pregătirea negocierilor implică și o profundă examinare a propriei poziții față de parteneri, prin prisma raportului între a vorbi și a asculta. În acest sens este mult mai bine ca într-o negociere să ne concentrăm în a asculta ce spune partenerul (inclusiv ce nu spune, dar lasă să se înțeleagă). De asemenea sunt deosebit de utile informațiile referitoare la activitatea de ansamblu a partenerului și la succesele sau insuccesele acestuia în negocieri anterioare. În ultimii ani, pregătirea negocierilor a cunoscut unele tehnici, dintre care s-au impus "mesele rotunde" - în care numărul ideilor emise crește atunci când discuția este în contradictoriu, de aceea se mai numește "furtuna creierelor", fiind uzitată în faza de pregătire a negocierilor de anvergură - și "conferințele" - cu participanți ce nu sunt experți în anumite domenii, scopul acesteia fiind în general legat mai mult de teoria comunicării.

4.4 Influența culturii naționale asupra stilului de negociere

Cultura națională influențează stilul de negociere; astfel pot fi descrise mai multe trăsături specifice pentru negociatorii din diferite zone geografice. Vom menționa câteva astfel de caracteristici ale negociatorilor din America de Nord, câteva tari din Europa și Asia (după T. Georgescu, 1992)

Negociatorul american (SUA și Canada)

- considera negocierea ca fiind un proces competitiv constructiv;
- sunt prietenoși, neprotocolari, manifesta tendințe de "egalitarism" între șefi și subalterni, sunt individualități puternice, cu o puternică gândire pozitivă, nu prezintă interes față de culturile străine;
- acorda importanță mare organizării, punctualității, eficienței și iau decizii cu rapiditate (datorită și mandatelor elastice pe care, de regulă, le primesc);
- își iau o marja de preț substanțială, acorda o mare atenție aspectelor financiare, au tendința să-și asume riscuri;
- argumentarea este centrată pe elemente de eficiență, prefera negocierea "punct cu punct", cu apropiere treptată de soluția de compromis.
- *Negociatorul francez*
- consideră negocierea ca fiind o competiție dură, o dezbateră amplă și o căutare a unor soluții bine fundamentate;
- apreciază punctualitatea, acorda atenție factorului social, manifesta umor și ironie,

- agreează momentele de destindere;
- în cazul marilor companii, deciziile sunt luate centralizat.
- *Negociatorul englez*
- este bine instruit și bine pregătit pentru negociere; are scheme de negociere pregătite, deține informații relevante și are chiar fișe de caracterizare a partenerilor;
- este politicos, punctual, protocolar;
- negociază pe baza de date concrete, judecă bine deciziile luate și își respectă cuvântul.

Negociatorul german

- se străduiește să obțină cele mai bune condiții, dar lăsând și partenerul să câștige;
- este serios, calm, sigur pe sine, politicos, meticulos, exact, perseverent și manifestă empatie față de partener;
- se ține de cuvânt, respectând cele convenite cu exactitate.

Negociatorul italian

- apreciază tocmeala, chiar dacă pare că a realizat o afacere bună;
- este deschis, temperamental, se entuziasmează ușor, combină argumentația logică
- cu cea emoțională, flexibil, dar își poate pierde răbdarea (sub presiunea timpului),
- apreciază umorul, glumele și protocolul de calitate;
- cunoaște bine domeniul de negociere, abordează subiectele direct și deschis; în
- marile companii deciziile sunt luate la nivel centralizat.

Negociatorul chinez

- acordă o mare atenție prețului și acceptă să negocieze doar după ce acesta a fost scăzut la un nivel considerat negociabil;
- este ospitalier, apreciază complimentele, manifestă reținere față de femei și negociatori tineri;
- nu se grăbește niciodată și negocierile sunt greoaie;
- chinezii utilizează echipe de negociere numeroase, cu mulți specialiști care întreabă permanent câte ceva; adesea echipa este schimbată, în totalitate sau parțial, pe parcurs.

Negociatorul japonez

- își încadrează strategia de negociere unei strategii mai largi, agresive, privind piața și concurența;
- este educat, bine instruit, inteligent și creativ, își pregătește bine negocierea, pe baza de multiple informații și cunoașterea contextului, a partenerilor (fișe personale ale partenerilor);
- nu agreează glumele, ironiile, protocolul are aspect de ceremonial;
- consideră că negocierea cere experiență, răbdare, concentrare; este vag și neclar în declarații, nu negociază cu cărțile pe față, adoptă uneori o atitudine pasivă în mod deliberat, argumentează pe baza de fapte, logică rece și sentimente justificate și pertinente;
- în companiile japoneze deciziile se iau mai lent decât la americani sau europeni, dar sunt implementate mai rapid.

REZUMAT

Rezultatele negocierii depind în mare măsura de calitățile negociatorilor. În primul rând, trăsăturile de personalitate ale individului negociator pot avea o influență asupra modului în care acesta abordează și se comportă în negociere, deși, în cazul unui negociator profesionist, înclinațiile naturale ale personalității sale sunt eclipsate de alți factori.

Competența negociatorului se traduce prin capacitatea acestuia de a îndeplini sarcinile specifice la un standard ridicat și înglobează atât cunoștințe, cât și aptitudini, atitudini și comportamente necesare.

Cunoștințele acoperă domenii destul de variate (tehnice, economice, financiare, juridice etc).

Aptitudinile generale ale negociatorului sunt cele care se cer în multe alte locuri de muncă (ex.: spirit de observație, memorie, atenție, prezență de spirit, gândire logică, imaginație, etc). La acestea se adaugă și aptitudini specifice muncii unui negociator, cum sunt stăpânirea de sine, răbdarea, flexibilitatea, motivația și gândirea pozitivă.

Negocierea, ca sarcină de muncă, reclama abilități specifice, dobândite de regula de-a lungul timpului (ex.: bun vânzător, comunicare, managerială, a face și a primi concesii, a trata conflictele).

Atitudinea pe care o are negociatorul față de activitatea de negociere îi conferă tendința de adoptare a unui stil specific de abordare a acestor procese. Există numeroase modele ale unor stiluri de negociere, ca înclinație naturală spre adoptarea unor anumite comportamente. Stilul de negociere este influențat și de cultura națională a negociatorului; astfel pot fi descriși diferiți negociatori în funcție de țară sau zona geografică de unde provin.

ÎNTREBĂRI ȘI EXERCITII

1. Cum influențează personalitatea negociatorului performanța sa?
2. Care sunt componentele care definesc competența negociatorului?
3. Ce semnifică conceptul de aptitudine?
4. Descrieți câteva dintre aptitudinile importante pentru un negociator
5. Numiți câteva abilități necesare unui negociator
6. Ce semnifică conceptul de atitudine și care sunt componentele sale?
7. Explicați care este raportul dintre atitudine și comportament
8. Ce semnifică stilul de negociere?
9. Descrieți câteva stiluri de negociere
10. Descrieți câteva trăsături ale negociatorilor în funcție de zonă geografică și culturală de care aparțin
11. Faceți o comparație între un negociator nord-american și unul japonez



PREGATIREA STRATEGICA SI ORGANIZAREA NEGOCIERII

Obiective de performanta

După studierea acestui capitol, veți fi în măsură:

- sa înțeleagă importanta pregătirii strategice a negocierii
- sa exprimați un punct de vedere privitor la modul cum trebuie abordata pregătirea strategica a negocierii
- sa explicați cum trebuie pregătire obiectivele negocierii
- sa înțelegeți orientările strategice referitoare la comportamentul negociatorilor
- sa înțelegeți orientările strategice referitoare la obiectul negocierii
- sa înțelegeți orientările strategice referitoare la utilizarea timpului
- sa explicați care sunt pozițiile de negociere si spatiile de negociere
- sa pregătiți din punct de vedere strategic o negociere
- sa explicați aspectele de organizare a negocierii

Pregătirea negocierii îl pune pe negociator în fața unor decizii cruciale. Un prim set se referă la obiectivele de realizat și la abordarea strategica a întâlnirii. Prin urmare întrebările relevante sunt: "ce vrem sa realizăm?" și "cum negociem?". Răspunsurile la aceste întrebări urmăresc sa ofere repere pentru reducerea incertitudinii în fazele ulterioare ale întâlnirii directe a părților. Ele sunt formulate pe baza informațiile colectate dar presupun și anticiparea desfășurării viitoare a lucrurilor sau construirea unor ipoteze, bazat pe gândirea și pe experiența negociatorului.

O metodologie a pregătirii strategice include următoarele etape:

- pregătirea obiectivelor de negociere
- pregătirea strategiilor
- pregătirea pozițiilor de negociere

5.1 Ce vrem sa realizăm? Pregătirea obiectivelor

Scopul negociatorului este sa realizeze satisfacerea propriul interes (în condiția în care și interesul celuilalt este satisfăcut) și, pentru aceasta, își fixează anumite obiective specifice pe care sa le atingă. În negociere apare o dubla condiționare: pe de o parte, negociatorul sa cunoască interesul sau și, pe de alta parte, sa cunoască și sa țina seama de interesul celuilalt. Din combinarea ambelor perspective și bazat pe toate celelalte aspecte cheie rezultate din analiza situației prezente, negociatorul își poate fixa **obiectivele**, reprezentând ceea ce vrea sa realizeze în negocierea respectiva.

Sunt stabilite nu doar un obiectiv global ci mai multe, pentru elementele de negociere identificate. Astfel, la reînnoirea contractului de livrare, fabrica de zahăr își poate stabili obiective pentru: cantitate, preț, ritmul și perioada lucrărilor, modalitatea de plata. Pentru ale clauze ale contractului considera ca nu vor apare discuții în contradictoriu, aplicându-se condițiile sale generale de vânzare sau înțelegerile convenit în vechiul contract.

Obiectivele trebuie stabilite de asa natura încât sa devină instrumente utile pentru conducerea și desfășurarea negocierii. În primul rând ele trebuie sa permită comparații, cum ar fi cele dintre obiectivele prezente și cele din alte negocieri, între nivelurile planificate și cele realizate. Pentru aceasta obiectivul trebuie sa fie **SMART** (în lb. engleza: inteligent), adică sa respecte următoarele cerințe:

- sa fie **specific**: formularea sa sa fie precisa si nu vaga, în termeni concreți si nu abstracți
- sa fie **măsurabil**: Aceasta cerința se poate realiza mai ales în cazul obiectivelor cuantificabile, care pot fi măsurate în mod obiectiv.
- sa fie **adecvat**: Obiectivul trebuie sa aproximeze corect interesul negociatorului si sa aibă legătura cu problema în discuție. De pilda cititorul de la biblioteca publica își alege obiective complet neadecvate daca le formulează astfel: "fereastra sa fie lăsată pe jumătate deschisă" sau "Celalalt sa se mute mai departe de fereastra".
- sa fie **realist**: Obiectivele sunt stabilite după analiza situației de negociere si în funcție de factorii evidențiați de aceasta. Astfel ele capata un caracter realist, fiind posibil de realizat cu resursele disponibile.
- sa vizeze un orizont precis de timp (caracter **temporal**).

Stabilirea exacta a obiectivelor nu garantează realizarea lor. Din acest motiv o abordare adecvata, care sa îndepărteze negociatorul de riscul de a se plasa într-un cadru prea îngust, care sa-i stânjenească mișcările în negociere, este construirea unei game de obiective. Aceasta va cuprinde cel puțin trei niveluri:

- **obiectivul maxim** - cel mai bun rezultat pe care îl poate aștepta
- **obiectivul minim** - cel mai slab rezultat acceptabil, dincolo de care negocierea nu mai prezintă interes
- **obiectivul ținta** - cel mai realist rezultat

Nu în toate situațiile se poate stabili o gama de obiective; atunci când se negociază un principiu (ex.: suveranitatea asupra peninsulei Sinai, securitatea națională, protecția mediului, autoritatea superiorului ierarhic etc.) , nu se poate stabili decât un singur obiectiv, cel realist.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Considerând ca reprezentați fabrica de zahăr care va negocia reînnoirea contractului de livrare anual cu o fabrica de ciocolata. Cunoașteți următoarele aspecte: fabrica dumneavoastră are un plan de producție majorat cu 10%, piața produselor de ciocolata are o creștere lentă, de 3%, fabrica de ciocolata are anumite divergente cu un alt furnizor, concurent de-al vostru. Formulați obiectivul de negociere pentru cantitate.

Nu vom stabili un singur obiectiv, ci o gama de obiective. Pe baza informațiilor pe care le deținem, sugerăm următoarele niveluri:

- *maxim - "creșterea cantității cu 10%" (corespunde nivelului creșterii producției);*
- *minim - "creșterea cantității cu 3%" (posibil de acceptat, la limita, acest obiectiv, deoarece beneficiarul în cauza nu are o pondere foarte mare în livrările noastre iar, din perspectiva interesului sau, nu va dori sa se aprovizioneze cu mai mult decât poate vinde);*
- *realist - "creșterea cantității cu 5%" (este posibil sa renunțe la aprovizionarea de la concurentul nostru sau, sa își reducă achizițiile de la acesta).*

Obiectivele stabilite de negociator pentru diferite elemente de negociere nu sunt egale ca importanta, deoarece elementele de negociere nu au aceeași valoare. Negociatorul are anumite priorități. De exemplu fabrica de zahăr poate aprecia ca obiectivul sau prioritar este majorarea cantității contractate, iar ritmul de livrare si prețul urmând după aceea. În schimb, pe baza analizei efectuate anterior, se estimează ca partenerul, fabrica de ciocolata este interesata în primul rând de obținerea unui preț cât mai mic, apoi de condițiile de plata, perioadele de livrare si cantitatea.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Notați obiective fabricii de zahăr și ale partenerului sau de negociere, fabrica de ciocolată, în ordinea priorităților.

Ordinea obiectivelor fabricii de zahăr este:

- 1- cantitatea
- 2- ritmul de livrare
- 3- prețul

Ipoteza privind ordinea obiectivelor fabricii de ciocolată este:

- 1- prețul
- 2- condiții de plată
- 3- perioadele de livrare
- 4- cantitatea

Prioritățile diferite favorizează desfășurarea negocierii. Dacă părțile au aceleași priorități probabil ca negocierea va fi mai dificilă, rezultând o abordare distributivă. Dar în exemplul prezentat mai sus, probabil ca vânzătorul va fi mai exigent în ceea ce privește cantitatea (loc 1), dar mai puțin exigent față de preț, de care este foarte interesat cumpărătorul.

În aprecierea priorităților partenerului negociatorul utilizează desigur propria judecată; de aceea va trebui să fie conștient că perspectiva sa ar putea să difere față de realitate și ipotezele vor trebui verificate în discuția cu celălalt.

5.2 Cum negociem? Pregătirea strategiei

O parte importantă din pregătire o constituie stabilirea modalităților potrivite de negociere - un răspuns la întrebarea cheie: "Cum negociem?". Sunt identificate caile și metodele prin care pot fi realizate obiectivele, definindu-se astfel dimensiunea strategică a negocierii.

Strategia negocierii reprezintă ansamblul deciziilor pe care le ia negociatorul în vederea atingerii obiectivelor stabilite, ca răspuns la factorii contextuali și la posibilele abordări strategice ale partenerului.

Rezultă prin urmare că strategia se conturează în urma unei triple confruntări:

- cu obiectivele;
- cu mediul (configurația elementelor care influențează situația de negociere)
- cu strategia adversarului.

Strategia reprezintă o viziune de ansamblu asupra negocierii și îndeplinește trei funcții principale:

orientarea demersurilor și comportamentului negociatorului în cursul tratativelor. Activitatea de pregătire a negocierii nu trebuie să aspire spre elaborarea unui plan de acțiune foarte amănunțit. Desfășurarea lucrurilor în cursul tratativelor poate lua o turnură care nu a fost anticipată, punând în dificultate partenerul care este fixat de un scenariu prea rigid. Din acest motiv strategia va cuprinde mai degrabă o serie de opțiuni generale referitoare la modul de comportare și de abordare a întâlnirii.

- conturarea unor soluții de repliere față de comportamentele și demersurile partenerului. În cursul desfășurării negocierii, strategia proprie se va confrunța cu strategia partenerului, ceea ce poate conduce la necesitatea reorientării și adaptării acțiunilor.

- identificarea mijloacele concrete de acțiune: schițarea unui scenariu, utilizarea timpului, ordinea de zi, argumentarea, tacticile.

Situațiile de negociere pot fi foarte diferite din punctul de vedere al dimensiunii strategice. Negocierile cu un caracter de repetabilitate, așa cum sunt tratativele comerciale dintre parteneri care au relații de lungă durată sau micile negocieri manageriale nu au o dimensiune strategică bine conturată. În aceste situații accentul se pune mai degrabă pe elementele operaționale: pregătirea dosarului negocierii, tacticile și argumentarea. În "marea" negociere, cum sunt negocierile strategice sau de importanță medie, adică acelea care nu au caracter rutinier iar miza este ridicată, dimensiunea strategică este prezentă și joacă un rol important.

Strategia se formează pe baza unor alegeri ale negociatorului; acestea se referă la comportamente, la utilizarea timpului, la abordarea obiectului, ori la alte aspecte importante ale negocierii.

5.2.1 Opțiuni strategice referitoare la comportamentul negociatorului

Orientarea predominant conflictuala si predominant cooperanta

Negociatorul poate opta pentru o anumită atitudine față de partenerul său, privilegiind demersurile și comportamentele de un anumit tip. Astfel negociatorul poate opta între orientarea predominant cooperantă sau conflictuală, între atitudinea ofensivă sau defensivă, ori între orientarea defensivă și cea adaptivă.

Orientarea predominant cooperantă presupune accentuarea demersurilor și comportamentelor de înțelegere și colaborare deschisă, cum ar fi:

- conduita de conciliere combinată totuși cu fermitate în privința obiectivelor cruciale;
- deschidere față de punctele de vedere diferite exprimate de partener și luarea în considerare a intereselor comune;
- imaginație, căutarea unor soluții inovatoare dar în limitele unui demers realist.

Orientarea predominant conflictuală se caracterizează prin:

- lipsa apetenței pentru compromis, până la limita rușii negocierii; adoptarea unor poziții ferme pe care negociatorul și le va modifica foarte greu
- ignorarea intereselor și punctelor de vedere ale partenerului
- absența preocupărilor pentru găsirea unor soluții creative pentru a depăși blocajul tratativelor.

"**Atila hunul**" reprezintă o variantă de strategie conflictuală, în cazul în care negociatorul deține un avantaj marcant în raportul de putere și este decis să îl folosească fără nici un scrupul. Demersurile lui Atila sunt caracterizate prin agresivitate verbală și comportamentală (ex.: izbucniri emoționale, atacuri personale împotriva adversarului) și prin privilegierea tacticilor de tip conflictual (ex.: "îi ia sau pleacă", declararea unor poziții inițiale exagerate, concesi minime, impunerea unor presiuni de timp).

Orientare ofensiva si defensiva

Un alt set de orientări strategice se referă la modul intervențiilor negociatorului în desfășurarea procesului.

În cazul în care negociatorul alege **orientarea ofensivă**, va interveni activ în proces, încercând să-și impună propriul scenariu. Și în acest caz pot apărea două variante de acțiune ofensivă. O primă variantă se caracterizează prin abordarea directă a problemelor, în mod frontal și fără întârzieri sau mișcări pregătitoare. O a doua variantă este mai subtilă: intervențiile sunt indirecte, mai puțin vizibile, dar sunt calculate și se înscriu ferm în anumite linii de acțiune, chiar dacă par spontane sau chiar ezitante.

Spre deosebire de această strategie, **orientarea defensivă** se caracterizează printr-un demers al negociatorului de așteptare a mișcărilor partenerului, în funcție de care va veni și răspunsul său. Sunt privilegiate acțiunile de apărare, de eschivare față de atacurile adversarului și de contra-atac.

Conduita adaptiva si de impunere

Opțiunea între conduita adaptiva si conduita de impunere are similitudini cu cea precedenta.

Conduita adaptiva se deosebește de cea defensiva prin accentul pus pe reorientarea acțiunilor proprii în funcție de mișcările adversarului. Nu sunt excluse acțiunile ofensive, daca sunt potrivite sau oportune într-o situație data.

Conduita de impunere poate fi asimilata cu cea ofensiva, cu diferența ca accentul cade nu atât pe caracterul ofensiv cât pe tendința de impunere a scenariului propriu.

O varianta de conduita adaptiva, testata în condiții de laborator, a fost descrisa de Axelrod (1986): tactica **"tit for tat"** (dinte pentru dinte). Aceasta se structurează în trei parti: la început negociatorul adopta o orientare predominant cooperanta; după un timp unul dintre parteneri va fi tentat sa obtina un avantaj mai mare printr-un comportament conflictual, iar celalalt se adaptează acestei noi game de mișcări; în final, partenerii, constatând ca noua abordare nu îi conduce la succes, revin la o atitudine cooperanta.

5.2.2 Orientări strategice referitoare la utilizarea timpului

Jocul timpului este foarte important în desfășurarea proceselor de negociere, iar acesta are anumite particularități în acest context.

Timpul în negociere nu are o curgere uniforma: el se dilata sau se constrânge în diferite faze ale întâlnirii iar dinamica sa trebuie bine stăpânită. Partea de început se desfășoară lent: protagoniștii intra în contact, se studiază, sunt atenți la orice mișcare si orice vorba a interlocutorului. Apoi discuțiile se anima iar timpul curge mai repede, până în apropiere de final. Momentele care preced acordul sunt iarasi dilatate: într-o perioada scurta (măsurata în mod obiectiv) se petrec multe lucruri extrem de importante: recapitularea discuțiilor, acordarea unor concesi finale, acceptarea soluției. Aceste aspecte pun în evidenta posibilitățile strategice de utilizare a timpului.

O alegere strategica centrata pe jocul timpului este cea dintre **negocierea scurta** si **negocierea lunga**. Uneori durata negocierii este determinata de constrângeri obiective (ex.: natura si obiectul negocierii), alteori aceasta devine opțiune strategica.

O cale prin care negociatorul poate scurta negocierea, daca considera ca aceasta este în interesul sau, poate fi întârzierea momentul începerii discuțiilor, astfel ca sa fie apropiat de un termen dincolo de care partenerul nu mai poate negocia, din diferite motive (ex.: terminarea programului de lucru, ora stabilita pentru o alta întâlnire). O alta cale de a determina ca negocierea sa aibă durata dorita este ca părțile sa convină asupra unei limite (ex.: trei zile).

Durata negocierii poate fi manevrata si cu ajutorul unor tehnici de exploatare a timpului: întreruperi frecvente, comportament obstructionist, prin care se lungește desfășurarea lucrărilor (ex.: cereri repetate de a fi reluate anumite argumentări, formularea unor false obiecte, divagații).

O dimensiune strategica exista si în alegerea momentul începerii tratatelor: negociatorul le poate angaja imediat sau poate amâna aceasta decizie. Strategia tipica pentru a doua opțiune este **"abținerea"** care presupune amânarea deciziei de angajare, contând pe îmbunătățirea situației prezente.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Sa presupunem ca este vorba despre o negociere privind achiziționarea unei cantități de grâu. Imaginați câteva motive pentru care furnizorul ar recurge la strategia de abținere în relația cu o fabrica de faina.

Un motiv ar fi așteptările vânzătorului privind evoluția conjuncturii pieței - contează pe o creștere a prețului. Un alt motiv poate fi așteptarea momentul în care vechiul contract de livrare a expirat, pentru începerea tratatelor, știind ca celalalt are nevoie de o aprovizionare ritmica.

5.2.3 Orientări strategice referitoare la obiectul negocierii

Asocierea si disocierea

Definirea obiectului negocierii are adesea o dimensiune strategica. Astfel negociatorul poate opta pentru strategia asocierii sau pentru cea a disocierii.

Asocierea se refera la subiectele de discuție, astfel ca nu va accepta discutarea unuia fara celalalt. De exemplu fabrica de zahăr nu va discuta reînnoirea contractului cu fabrica de ciocolata decât împreuna cu reglementarea unor debite ramase din contract anterior.

În cazul **disocierii**, din contra, problemele vor fi separate si tratate distinct: strategia fabricii de ciocolata poate fi ca negocierea sa se refere doar la încheierea contractului, urmând ca problema debitului sa fie clarificata de juriști într-o alta întâlnire (ori pe cale judecătoreasca).

Deschiderea si închiderea câmpului negocierii

O alta opțiune poate fi între deschiderea sau închiderea câmpului negocierii (Dupont), adică a posibilității de a extinde sau nu obiectul negocierii.

Deschiderea câmpului negocierii înseamnă acceptarea ideii de a se extinde tratatelor si asupra unor probleme care nu au fost prevăzute în ordinea de zi, în măsura în care apar oportunități în aceasta direcție. Deschiderea câmpului de negociere are un anumit risc, mai ales în cazul negocierii manageriale: acela ca un partener abil sa manevreze astfel extinderea obiectului ca sa evite în final încheierea unei înțelegeri ferme în problema inițiala.

Închiderea câmpului negocierii presupune respectarea stricta a ordinii de zi. O asemenea strategie are avantajul ca problemele pot fi discutate până la finalizarea lor, fara ca discuția sa evolueze în direcții neașteptate. Pe de alta parte, se poate pierde ocazia de a reglementa si alte aspecte conexe, în cazul în care apar oportunități în acest sens.

5.2.4 Orientări strategice vizând puterea de negociere

Anumite acțiuni pot viza si întărirea puterii de negociere; de regula astfel de acțiuni sunt premergătoare începerii negocierii si au un scop strategic evident. În acest context se înscrie asigurarea sprijinului aliaților. De exemplu în cazul unor negocieri în care se confrunta doua grupuri (ex.: partide politice, sindicatul si administrația), fiecare va încerca sa-si sporească puterea de negociere prin întărirea sprijinului primit de la aliați. Aceasta se realizează de regula prin intensificarea comunicării cu aceștia sub forma informării asupra desfășurării acțiunilor si a convingerii lor sa îi susțină.

Asemenea acțiuni pot urmări si neutralizarea unor terți: acțiunile sunt orientate spre neutri, grupul negociator încercând sa se asigure ca aceștia își vor păstra statutul declarat si nu vor trece de partea adversarilor. În general părțile privesc cu neîncredere neutri tocmai datorita posibilității ca aceștia sa trădeze.

În activitatea comerciala, negociatorii au de ales între strategii care vizează întărirea alternativei la non-acord. Un comerciant prudent va fi înclinat sa adopte strategia numita "pătura". Aceasta consta în a acționa astfel ca sa nu rămâna descoperit în afacerile pe care le conduce fata de evoluțiile imprevizibile ale pieței. Astfel daca intenționează sa cumpere mărfuri pentru a le revinde, înainte de a cumpăra el însuși, va încheia înțelegeri cu potențialii sai cumpărători, pentru a-si asigura debuseele.

O strategie opusa este "hazardarea": comerciantul cumpăra marfa fara a se asigura de posibilitățile ulterioare de vânzare, contând pe o evoluție favorabila a pieței. Adoptarea acestei strategii implica o doza mare de curaj si asumarea riscului unor pierderi.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Sa consideram următoarea situație: cineva si-a cumpărat o mașina noua si are probleme cu parcare din fata blocului în care locuiește; el solicita discutarea situației cu ceilalți locatari si renegocierea spatiilor. Cum se poate aplica în acest caz opțiunea "pătura-hazardare" ?

O orientare prudentă (pătura) ar însemna să se asigure mai întâi ca poate să obțină o situație mai avantajoasă decât cea prezentă, în urma discuțiilor neoficiale cu ceilalți, într-o abordare mai riscantă (hazardare) va solicita pur și simplu negocierea, mizând pe puterea sa de convingere.

5.2.5 Orientări strategice referitoare la acord

Alte decizii strategice se referă la tipul acordului: opțiune pentru un acord total, acoperind toate problemele, sau parțial, acoperind doar o parte a problemelor la care a fost posibil să se ajungă la înțelegere. De asemenea negociatorul se poate pregăti pentru încheierea imediată a acordului sau pentru amânarea acestei decizii.

5.3 Pregătirea pozițiilor de negociere

Pregătirea poziției de negociere vine în completarea și aprofundarea obiectivelor, implicând construirea unei proiecții asupra cererilor și revendicărilor pe care le va formula. În același timp pot fi imaginat și pozițiile de negociere ale partenerului.

Trebuie calculate trei poziții de negociere principale, pentru fiecare element de negociere:

- ✓ **Poziția declarată inițial (PDI)** reprezintă nivelul de începere a negocierii. În negocierea pozițională (cum este de regulă cea comercială), PDI este mai mare decât intenția reală a negociatorului. PDI poate corespunde obiectivului maxim sau poate fi chiar mai mare decât acesta, în funcție de orientarea negociatorului privitor la crearea unei marje de manevră. Totuși, PDI nu poate fi foarte exagerată, deoarece, negociatorul va fi obligat să dea înapoi, pentru a se situa pe o poziție rezonabilă. Acest fapt poate afecta în mod negativ imaginea sa, reducând credibilitatea de care se bucură.
- ✓ **Poziția de ruptură (PR)** reprezintă nivelul minimal al pretenției, unde acordul este încă posibil. Funcția sa este de a desemna limita până la care negociatorul este dispus să meargă cu concesiile, păstrându-și interesul pentru încheierea afacerii respective. Cu alte cuvinte, reprezintă limita de admisibilitate pentru negociator. Depășirea acestei limite poate însemna ruperea negocierii.
- ✓ **Poziția obiectiv (PO)** reprezintă nivelul considerat realist, de natură să satisfacă interesele proprii și să nu lezeze nici interesele partenerului, corespunzând obiectivului țintă.

Combinarea dintre cele trei poziții ale fiecărui negociator conturează anumite **spații ale negocierii** și anume:

- ✓ **Zona de acord posibil (ZAP)**, cuprinsă între punctele de ruptură ale părților. Soluția finală aparține acestui spațiu. Este evident că dacă punctele de ruptură nu se suprapun, nu se va crea nici o zonă care să cuprindă o soluție reciproc avantajoasă, iar negocierea nu poate avea loc.
- ✓ **Zona de negociere (ZN)**, cuprinsă între punctele declarate inițial. Este zona în interiorul căreia se desfășoară discuțiile.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Deoarece în negocierea pozițională, PDI este mai mare decât intenția reală a negociatorului, nu ridică aceasta o problemă de etică a afacerilor? PDI se dovedește un mesaj care nu reflectă intențiile reale, deci este un mesaj înșelător.

Negociatorii acceptă faptul că funcția mesajului nu este de a comunica realitatea intențiilor, ci de a crea un spațiu de manevră, astfel încât protagoniștii să aibă posibilitatea de a se deplasa, prin acordare de

concesii ulterioare, spre realizarea intențiilor reale. Scopul final este, ca prin aceste mișcări, părțile să se acomodeze, să se descopere una pe alta și să descopere oportunități de armonizare a intereselor reciproce. Din contra, dacă negociatorii ar veni la masa discuțiilor declarând poziții de negociere care reflectă fidel intențiile reale, s-ar descoperi într-un mare blocaj, deoarece și-ar refuza șansa de a se acomoda reciproc și nu le-ar rămâne decât să se confrunte pentru a-și impune soluția. Prin urmare, aspectul moral, de mesaj care nu corespunde intenției reale a emițătorului nu este relevantă.

Pregătirea va fi completată de analiza concesiilor și schițarea argumentației pentru susținerea propunerilor. Negociatorul trebuie să reflecteze asupra concesiilor pe care le poate acorda și asupra celor pe care le va pretinde. Pentru susținerea concesiilor, este util ca negociatorul să-și pregătească argumentația.

T. Georgescu (1992) sugerează în acest sens lucrul pe două tipuri de fișe: pe una dintre acestea să se completeze argumentele proprii (argumente proprii, contra-argumente posibile ale partenerului, cum ar putea fi combătute). Pe cealaltă fișă se vor trece argumentele partenerului (argumentele partenerului, ce contra-argumente se pot aduce, cum ar putea fi combătute acestea).

5.4 Organizarea negocierii

În vederea întâlnirii directe, părțile trebuie să pregătească echipa de negociere și să întreprindă o serie de acțiuni pentru a se asigura logistica necesară desfășurării tratativelor. Întâlnirea părților poate să pună fața în fața doi negociatori dar adesea sunt implicate echipe de negociere.

5.4.1 Pregătirea echipei de negociere

Problemele cheie care trebuie rezolvate pentru pregătirea echipei de negociere sunt: fixarea mărimii și structurii echipei, a atribuțiilor șefului și membrilor ei, stabilirea modului de comunicare între aceștia.

Mărimea echipei este influențată de complexitatea negocierii: în anumite situații (ex.: negocieri guvernamentale) se impune formarea unor echipe mai numeroase. În general însă numărul participanților trebuie dimensionat cu multă grijă, pentru a fi păstrat la un nivel cât mai mic posibil. Echipele prea numeroase ridică probleme de coordonare și mai ales de comunicare, apărând tendința formării unor grupuri.

Structura echipei este legată de mărimea acesteia și rezultă din aplicarea a cel puțin două criterii: competența legată de conținutul afacerii și rolul funcțional.

Negocierile mai complexe pot reclama alăturarea unor competente diferite din mai multe domenii (de regula: tehnic, comercial, financiar, juridic).

Pe de altă parte sarcinile membrilor în desfășurarea negocierii pot fi diferite: unii joacă rolul propriu-zis de negociatori, iar alții au sarcini de pregătire a documentațiilor, de furnizare de informații și de argumente. Desigur că sarcinile membrilor echipei pot fi proiectate chiar mai în detaliu, mergând până la repartizarea rolurilor în diferite jocuri tactice (ex.: băiat bun-băiat rău).

Un alt aspect organizatoric privește modul de comunicare în cadrul echipei și dintre echipa de negociatori și "echipa de acasă". Este esențial ca negociatorii să manifeste respect unii față de alții și să se sprijine reciproc. Din acest motiv nu poate fi concepută o situație în care unul dintre membri contrazice pe un altul sau pe șeful echipei (chiar dacă aceștia greșesc la un moment dat). Din contra, sprijinul trebuie să se manifeste constant, atât verbal ("da, așa este!", "într-adevăr..."), cât și non-verbal (ex.: încuviințare din cap).

Comunicarea dintre echipa și organizație trebuie organizată astfel încât să se asigure siguranța unor convorbiri sau transmiteri de documente confidențiale ori secrete.

5.4.2 Pregătirea mandatului de negociere

Mandatul de negociere este un document oficial, emanat și semnat de conducerea organizației, care conține instrucțiuni pentru negociator. Acesta cuprinde elemente clarificate în etapa de pregătire și oficializate de conducere: definirea obiectului, informațiile esențiale asupra contextului, obiectivele maxime, minime, ținta, componenta echipei și numele conducătorului acesteia, adăugându-se eventual sarcinile membrilor, elemente de organizare (locul, momentul și durata negocierii) etc.

În ceea ce privește mandatul de negociere există anumite tactici. Astfel un negociator, mai ales cel care se află în deplasare, respinge revendicările partenerului pe motivul că are un mandat limitat. Aceasta tactică poate fi folosită în două sensuri:

- în primul caz se dorește doar să se exercite presiuni asupra partenerului pentru a-l forța să-și reducă pretențiile.
- în cel de-al doilea caz se dorește împărțirea negocierii în două părți: cea prezentă, în care scopul negociatorului a fost mai degrabă să culegă informații și o a doua parte care să se desfășoare cu un alt negociator (superiorul său).

Din acest motiv este util să fie clarificate de la început care este puterea de decizie a fiecărei părți.

5.4.3 Pregătirea locului negocierii

Pentru întâlnirea propriu-zisă trebuie asigurate condiții optime, prin rezolvarea unor aspecte tehnico-organizaționale, cum ar fi: alegerea locului, fixarea momentului și duratei negocierii, amenajarea spațiului pentru desfășurarea tratativelor, asigurarea facilităților pentru echipa oaspete (preluare de la aeroport, dacă este cazul, asigurarea cazării la hotel, acțiuni de protocol etc).

Locul în care se desfășoară negocierea are semnificație pentru negociatori.

Unii dintre aceștia au o preferință clară pentru purtarea negocierii "acasă", la sediul propriu, din cauza avantajelor pe care le poate oferi această variantă. Astfel pot amenaja locul așa cum doresc, pot coopta alți specialiști în echipa de negociere, pot organiza demonstrații sau expoziții de produse.

În schimb negocierea "în deplasare", la sediul partenerului, are alte avantaje pentru negociator: poate să vadă produsele pe care dorește să le cumpere, poate înțelege mai multe despre partener (întreprinderea, produsele, personalul etc.) sau poate să facă uz, în anumite situații limită, de stratagama lipsei unui mandat pentru a lua anumite decizii.

În ceea ce privește amenajarea locului unde se va desfășura negocierea, în mod normal trebuie asigurate condiții de luminozitate, căldură, aerisire etc. convenabile, ca și loc suficient pentru a putea lucra. Ca o manevră conflictuală, amenajarea locului de negociere poate fi exploatată în scop tactic pentru a incomoda partenerul: de pildă așezând u-l în poziții improprii (în curent sau lângă un calorifer fierbinte, cu fața spre sursa de lumină etc). Așezarea la masă se face cel mai adesea cu cei doi negociatori sau cele două echipe de o parte și alta, ceea ce reprezintă totuși o poziție clasică & concurentă. Pentru a dispărea această implicație psihologică o masă rotundă ar servi bine acestui scop. O poziționare care trebuie să fie evitată, în cazul în care negociază o echipă de două persoane cu un singur negociator, este ca cei doi să se așeze la capetele mesei, plasându-l pe negociatorul singur "la mijloc".

REZUMAT

O metodologie a pregătirii strategice include următoarele etape: pregătirea obiectivelor de negociere, pregătirea strategiilor, pregătirea pozițiilor de negociere.

Scopul negociatorului este să realizeze satisfacerea propriului interes (în condiția în care și interesul celuilalt este satisfăcut) și, pentru aceasta, își fixează anumite obiective specifice pe care să le atingă. Sunt stabilite nu doar un obiectiv global ci mai multe, pentru elementele de negociere identificate, toate acestea trebuind să fie SMART (specifice, măsurabile, adecvate, realiste și să vizeze un orizont precis de timp). Negociatorul își construiește o gamă de obiective (obiectiv maxim, minim și realist) și, de asemenea, își fixează și prioritățile.

O parte importantă din pregătirea strategică o constituie stabilirea modalităților potrivite de negociere, ceea ce presupune adoptarea unor decizii. Strategia reprezintă o viziune de ansamblu asupra negocierii și îndeplinește trei funcții principale: orientarea demersurilor și comportamentului negociatorului, conturarea unor soluții de repliere față de comportamentele și demersurile partenerului, identificarea mijloacele concrete de acțiune.

Strategia se formează pe baza unor alegeri ale negociatorului; acestea se referă la comportamente, la utilizarea timpului, la abordarea obiectului, ori la alte aspecte importante ale negocierii.

Negociatorul poate opta pentru o anumită atitudine față de partenerul său, privilegiind demersurile și comportamentele de un anumit tip. Astfel negociatorul poate opta între orientarea predominant cooperantă sau conflictuală, între atitudinea ofensivă sau defensivă, ori între orientarea defensivă și cea adaptivă. Un alt set de orientări strategice se referă la modul intervențiilor negociatorului în desfășurarea procesului, putând opta pentru o orientare ofensivă sau una defensivă, pentru o conduită adaptivă sau de impunere,

Deoarece jocul timpului este foarte important în desfășurarea proceselor de negociere, anumite decizii strategice vizează acest aspect (negociere scurtă sau lungă, alegerea momentului negocierii,

Definirea obiectului negocierii are adesea o dimensiune strategică. Astfel negociatorul poate opta pentru strategia asocierii sau pentru cea a disocierii, pentru deschiderea sau închiderea câmpului negocierii.

Anumite acțiuni pot viza și întărirea puterii de negociere. În acest context se înscrie asigurarea sprijinului aliaților, neutralizarea unor terți, întărirea alternativei la non-acord (ex.: strategia "pătura", opusa strategiei de "hazardare").

Alte decizii strategice se referă la tipul acordului (ex.: acord total sau parțial).

Venind în completarea și aprofundarea obiectivelor, pregătirea poziției de negociere implică construirea unei proiecții asupra cererilor și revendicărilor pe care le va formula negociatorul. Trebuie "calculate" trei poziții de negociere principale, pentru fiecare element de negociere (PDI, PR, PO). Combinarea dintre cele trei poziții ale fiecărui negociator conturează anumite spații ale negocierii (ZAP, ZN).

În vederea întâlnirii directe, părțile trebuie să pregătească echipa de negociere și să întreprindă o serie de acțiuni pentru a se asigura logistica necesară desfășurării tratativelor. Problemele cheie care trebuie rezolvate pentru pregătirea echipei de negociere sunt: fixarea mărimii și structurii echipei, a atribuțiilor șefului și membrilor ei, stabilirea modului de comunicare între aceștia, pregătirea mandatului de negociere.

Pentru întâlnirea propriu-zisă trebuie asigurate condiții optime, prin rezolvarea unor aspecte tehnico-organizaționale, cum ar fi: alegerea locului, fixarea momentului și duratei negocierii, amenajarea spațiului pentru desfășurarea tratativelor, asigurarea facilităților pentru echipa oaspete (preluare de la aeroport, dacă este cazul, asigurarea cazării la hotel, acțiuni de protocol etc).

ÎNTREBĂRI ȘI EXERCIȚII

1. Care este importanța pregătirii strategice a negocierii?
2. Enumerați o metodologie a pregătirii strategice a negocierii
3. Explicați cum se corelează obiectivele negocierii de interes
4. De ce este necesar să gândim o gamă de obiective?
5. Ce semnifică strategia negocierii?
6. Explicați câteva orientări strategice referitoare la comportamentul negociatorilor
7. Explicați câteva orientări strategice referitoare la obiectul negocierii
8. Explicați câteva orientări strategice referitoare la utilizarea timpului
9. Explicați câteva orientări strategice referitoare la acord
10. Care sunt pozițiile principale de negociere?
11. Cum se definesc spațiile de negociere?
12. În care spațiu de negociere se vor afla punctele de acord?
13. Cum poate fi pregătită argumentarea pozițiilor de negociere?
14. Cum trebuie să fie proiectată echipa de negociere din punct de vedere al numărului și componenței?
15. Care sunt avantajele diferitelor variante de loc al negocierii?
16. Ce semnifică mandatul de negociere?
17. Ce tactici pot fi utilizate de diferiți negociatori în legătura cu organizarea negocierii?



ETAPELE DESFĂȘURĂRII NEGOCIERII PROPRIU-ZISE

Obiective de performanță

După studierea acestui capitol, veți fi în măsură:

- să explicați procesul global de negociere
- să cunoașteți câteva modele ale desfășurării negocierii propriu-zise din literatura de specialitate
- să înțelegeți care sunt principalele faze ale desfășurării negocierii
- să explicați care este conținutul fazei de începere a negocierii
- să explicați care este conținutul fazei de explorare și ajustare a pozițiilor
- să explicați care este conținutul și cum sunt utilizate propunerile și concesiile
- să explicați problemele și tehnicile de încheiere a negocierii

Un **proces global de negociere** are trei faze:

- **prenegocierea** - care include pregătirea negocierii. În afara de aceasta activitate, prenegocierea poate cuprinde, în funcție de domeniu și circumstanțe, alte componente cum sunt: (i) activitatea precontractuală (în negocierea comercială), (ii) acțiuni preliminare necesare pentru ca părțile să accepte angajarea în tratative (mai ales în negocierea internațională și cea socială), (iii) o negociere pregătitoare a întâlnirii părților, în cazul unor tratative de mare amploare, în special în negocierea internațională (ex.: definitivarea ordinii de zi, a părților care vor lua parte la tratative, a unor aspecte procedurale etc. pentru o conferință internațională de pace).
- **negocierea propriu-zisă**, care se referă la întâlnirea părților și la discuțiile pe care le poartă, până la încheierea acordului. (Nu vom folosi întotdeauna calificativul "propriu-zis", referirea la desfășurarea negocierii implicând derularea întâlnirii părților)
- **post-negocierea** - care vizează aspecte legate de pregătirea implementării și implementarea acordului.

Cea mai importantă componentă a prenegocierii - pregătirea negocierii - a fost tratată în capitolul anterior. În acest capitol vom examina un aspect important al negocierii propriu-zise - fazele sau etapele acestui proces.

Variatatea situațiilor de negociere, determinată de natura diferită a obiectului și contextului acesteia, precum și varietatea abordărilor strategice ale întâlnirii fac dificilă o determinare strictă a structurii procesului pe faze distincte. Totuși se conturează un sens în evoluția interacțiunii părților și momente distincte ale acesteia.

6.1 Modele ale desfășurării negocierii

Negocierea este, în esență, un proces de comunicare între parteneri care au puncte de vedere diferite asupra realității ce le aparține deopotrivă. Din această perspectivă, o arie de preocupări o reprezintă schimbul de informații și influențarea reciprocă, grație căreia se ajunge la realizarea unei înțelegeri comune a situațiilor și problemelor. Pe această bază începe, de fapt, construirea acordului; realitatea devine cu adevărat comună, pozițiile părților sunt mai clare, interesele pe care le exprimă ies la lumină.

În același timp negocierea este un proces de schimb de valori sau chiar de creare de noi valori între parteneri care au nevoi divergente. Aceștia formulează oferte și cereri prin care se pun în evidență diferențele de poziții, fac propuneri și schimbă concesiile. Ei realizează tranzacții prin care aspiră spre satisfacerea propriilor

interese și se deplasează de la soluția cea mai bună din punctul lor de vedere, la următoarea soluție cea mai bună, din punctul de vedere al ambelor părți.

Cei mai mulți autori surprind în descrierea dinamicii negocierii aportul comunicării și tranzacționării de valori la realizarea acordului.

Hiltrop și Udall (1995) disting următoarele etape: începerea, clarificarea pozițiilor, tranzacționarea și încheierea.

Gavin Kennedy (1998) propune o abordare similară, dar separă schimbul în două componente: propuneri și tranzacționare. În viziunea sa fazele negocierii sunt:

- dezbateră - prin care negociatorul definește ce vor ceilalți;
- propunerea - prin care negociatorul afla ce poate face pentru ceilalți;
- tranzacționarea - prin care părțile fac ceva pentru ceilalți, oferind și primind valori;
- acordul.

Drumul parcurs împreună de parteneri traversează zone de consens, de confruntare și de generare creativă de soluții. Deși ei construiesc pe terenul intereselor comune, obiectivul lor este să lase conflictul să se exprime, deoarece numai în acest fel pot fi cunoscute problemele reale. Abia după aceea se poate acționa eficient pentru anihilarea sa, prin lărgirea zonei de acord și îngustarea până la dispariție a dezacordului.

Din perspectiva articulării conflictului și cooperării, Maddux (1995) enumera următorii pași ai negocierii:

- declararea scopurilor și începerea procesului - partenerii identifică temele principale ale comunicării;
- exprimarea dezacordului și conflictului - partenerii exprimă pozițiile lor și evaluează divergențele;
- reevaluare și compromis - partenerii își modifică pozițiile și găsesc soluții comune;
- acordul.

6.2 Conținutul fazelor negocierii propriu-zise

Comunicarea în scopul înțelegerii comune a problemelor și pozițiilor, schimbul de valori și rezolvarea conflictelor constituie ingredientele esențiale ale desfășurării negocierii. Modul în care sunt combinate dau o configurație particulară fiecărei situații specifice. Ca model general, însă, se evidențiază următoarea succesiune de faze: începerea negocierii, explorarea și ajustarea pozițiilor, schimbul de valori, încheierea negocierii.

6.2.1 Începerea negocierii

Începerea negocierii acoperă primele momente ale întâlnirii partenerilor, de "spargerea gheții". Preocupările principale vizează forma interacțiunii: crearea climatului adecvat (de preferință de înțelegere) și clarificarea aspectelor procedurale. Durata și semnificația fazei depinde de stilul abordat de parteneri. Orientarea conflictuală a negociatorului îl va face să acționeze pentru a-și impune punctul de vedere de la început; de exemplu el va stabili ordinea de zi ignorând observațiile și cererile celuilalt. Într-o orientare cooperantă, însă, perioadele de început i se acordă o atenție specială și este tratată ca un "ritual" pe care participanții se obligă să îl respecte. Mișcările sunt bine controlate, deoarece fiecare este conștient că este supus unei examinări atente, dar, în același timp, scopul este ca participanții să se acomodeze unii cu ceilalți.

Vom descrie începerea negocierii în cazul abordării cooperante, datorită funcției sale de a crea climatul de înțelegere, ce va influența întreaga desfășurare a interacțiunii. Cum se întâmplă și în alte împrejurări, primele impresii sunt foarte puternice și se modifică greu.

Un prim moment este salutul. Șeful fiecărei echipe își prezintă de regulă colaboratorii; acesta va menționa nu doar numele lor ci și titlurile profesionale, adăugând eventual câteva cuvinte care să le scoată în evidență valoarea.

Primul dialog are un caracter neformal și se poate purta în picioare, înainte ca participanții să-și ocupe locurile la masa tratativelor. Subiectele abordate vor fi neutre, de conveniență (ex.: cum și-au petrecut ziua, cum au călătorit, cum este hotelul, subiecte de ultim moment din sport sau cultura, experiențe comune din trecut). Trebuie stopată tendința unor negociatori mai puțin experimentați de a aduce în discuție prea devreme aspectele de conținut. Negociatorul nu va răspunde la întrebările de acest fel și va readuce dialogul pe făgașul firesc, (ex.: "Ați reușit să rezolvați divergențele cu chiriașii anteriori?"; "Aceste aspecte le vom discuta puțin mai târziu..., dar spuneți-mi cum vi s-a părut jocul actorilor în piesa de teatru pe care ați văzut-o?").

Dincolo de ceea ce par mișcări lipsite de importanță, protagoniștii desfășoară o intensă activitate de receptare și interpretare a tuturor mesajelor verbale și, mai ales, non-verbale din jur. Astfel sunt evaluate la ceilalți: îmbrăcămintea, ținuta, expresia feței etc. Un rol important îl are tonul discuțiilor. Raportul dintre părți este influențat negativ dacă celălalt are un ton ostil, determinat de supărare, furie sau neîncredere. De asemenea, un ton prea servil, acompaniat de manifestări exagerate de prietenie nu face decât să-i slăbească poziția negociatorului. Ritmul mișcărilor are la rândul său semnificații ce pot influența caracterul de lucru al negocierii. De aceea trebuie să fie precis, alert și bine ponderat, începând de la intrarea în sala de negociere, continuând cu felul în care gazda își intră în atribuții (ex.: servirea cafelei), cu ritmul discuțiilor sau cu pauzele în conversație.

Momentele următoare ale fazei de început a negocierii aduc dialogul în zona rezolvării problemelor procedurale. În principal accentul cade pe stabilirea ordinii de zi, dar, în cazul unor negocieri mai ample, pot fi rezolvate și alte aspecte cum ar fi: durata totală a dezbaterilor, durata rezervată fiecărui punct al agendei, ordinea luării cuvântului, modalitățile de rezolvare a neînțelegerilor de ordin procedural ulterioare etc.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Ce sfat ați oferi unui negociator privitor la atitudinea și comportamentul adecvat față de partener, atunci când se discută ordinea de zi?

Stabilirea ordinii de zi poate da naștere la primele confruntări, deoarece părțile pot avea o viziune diferită asupra obiectului și întinderii negocierii. Fiecare va încerca să includă pe agenda subiectele (elementele de negociere) asupra cărora poartă un interes deosebit. Atitudinea cea mai productivă este ca negociatorii să dovedească cât mai multă deschidere față de sugestiile partenerilor și să le accepte propunerile asupra cărora nu au obiecții serioase.

Ei pot însă alege ordinea în care să fie abordate subiectele; în acest sens o strategie utilă este să fie lăsate la sfârșit problemele mai dificile. Se contează astfel pe efectul psihologic al înțelegerilor realizate până în momentul abordării punctelor controversate: oamenii pot fi mai motivați să le rezolve, după efortul investit până atunci pentru realizarea acordului.

6.2.2 Explorarea și ajustarea pozițiilor

Explorarea și ajustarea pozițiilor include activități de clarificare a problemelor și subiectelor negociate (a obiectului și elementelor negocierii), de prezentare și argumentare a pozițiilor de negociere, de ajustare a pozițiilor. Aceasta prilejuiește și o largă cercetare asupra a ceea ce doresc părțile, ca o continuare și completare a analizelor efectuate în faza pregătirii negocierii. Este o etapă foarte extinsă: G. Kennedy o evaluează la 80% din durata tratativelor.

Desfășurarea etapei exploratorii este puternic influențată de strategiile comportamentale ale partenerilor. Negociatorul conflictual va insista ca celălalt să facă primul oferta și va răspunde cu cereri foarte înalte sau oferte foarte joase. Își va apăra pozițiile cu duritate, exagerând poziția sa și discreditând poziția celuilalt.

În cazul negocierii cooperante, problema celui care vorbește primul nu are importanță, alternând ofertele și cererile. Acestea sunt exprimate la niveluri moderate iar fermitatea este combinată cu flexibilitatea, indicându-se motivele rezonabile ale menținerii pe o poziție sau ale cererilor. De asemenea un spațiu foarte larg al dezbaterii este dedicat descoperirii intereselor care stau în spatele pozițiilor exprimate, întreaga

construcție a înțelegerii este bazată pe relevarea motivelor care îi determină pe parteneri să acționeze în felul în care o fac, putându-se găsi mai ușor soluții care să răspundă intereselor fundamentale ale acestora mai degrabă decât pozițiilor de circumstanță pe care le adoptă.

Și în această fază, în special în partea inițială, trebuie rezolvate de parteneri câteva aspecte practice. Unul dintre acestea este modul în care sunt conduse discuțiile și sunt organizate intervențiilor. De regulă inițiativa începerii dezbaterilor aparține gazdei, preluarea acesteia de invitați riscând să fie interpretată ca o abordare agresivă. Intervențiile partenerilor trebuie să fie scurte și concise, evitându-se preluarea controlului discuțiilor de către o singură parte.

Dialogul fazei exploratorii este condus astfel încât să permită obținerea de la partener a cât mai multor informații despre nevoile și interesele sale. Nu este suficient să se afle ofertele sau cererile partenerului: esențial este să se descopere de ce exprimă acele dorințe sau acele poziții.

ACTIVITATE DE SEMINAR

De ce este important ca explorarea să se extindă de la aflarea pozițiilor de negociere și la aflarea și înțelegerea nevoilor și intereselor partenerului?

Cunoscând nevoile fiecăruia, negociatorii pot să-și dea seama de configurația zonei de acord și a dezacordurilor. Astfel, vânzătorul și cumpărătorul mașinii vechi sunt în divergență referitor la preț dar constată că au multiple interese comune: încheierea rapidă a afacerii, intrarea în posesie imediată a banilor și a produsului, menținerea unei relații bune în calitatea lor de colegi de serviciu. Proprietarii și chiriașii au și ei interese comune (ex.: de a încheia acordul) și diferite (ex.: nivelul chiriei, amenajările interioare); alte cerințe nu sunt, în esență, contestabile, chiar dacă pozițiile inițiale au fost diferite (ex.: durata contractului). Identificând zona de acord, părțile își pot concentra acțiunea în această direcție, construind pe ceea ce îi unește și nu pe ceea ce îi separă.

Principalele tehnici utilizate în această fază sunt cele de comunicare, legate de informare - punerea întrebărilor și de ascultarea activă - și argumentare.

Întrebările constituie un instrument privilegiat de lucru, permițând clarificarea ofertelor și contra-ofertelor, a unor aspecte legate de pozițiile și interesele părților etc.

Abilitatea de a pune întrebările potrivite este acompaniata de ascultarea activă. Ca regulă generală, vorbitorul deține mai multe informații decât transmite și, printr-o strategie de ascultare corectă, acesta poate fi determinat să vorbească mai mult despre sine, despre nevoile, temerile sau prioritățile sale. În același timp, ascultarea activă joacă un rol important și în consolidarea relației cu ceilalți. Nimănui nu-i place să vorbească la pereți. Faptul că interlocutorul se simte ascultat determină o reacție reciprocă din partea lui, fiind mai dispus să facă un efort de a-l înțelege pe partener.

Argumentarea este necesară pentru a justifica ofertele, propunerile și contrapropunerile sau refuzului de acceptare a unor propuneri. Prin această părțile adâncesc cunoașterea și înțelegerea pozițiilor de negociere și pot identifica și posibilități de modificare a lor. Astfel se creează o bază pentru ca ei să se acomodeze nu numai la nivelul cunoașterii, dar și la cel al pozițiilor de negociere. Astfel o argumentare serioasă a unui anumit aspect al pieței îl poate determina pe partener să își reducă pretenția inițială.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Banca A intenționează să renunțe la spațiul unei filiale dintr-o comună suburbană a Bucureștiului, decidând să îl închirieze până la o decizie privind vânzarea. Banca B este interesată de acest spațiu, pentru a înființa o sucursală proprie acolo. Negocierea se poartă pentru închirierea spațiului, amenajat în mod adecvat desfășurării unei activități bancare. Poziția inițială a băncii A privitor la nivelul chiriei este de 33 dolari/mp/lună. Reprezentantul băncii B respinge această ofertă, ca fiind prea ridicată, iar reprezentantul băncii A reduce acest nivel la 30 dolari/mp/lună. Ce argumente ar fi putut folosi reprezentantul băncii B?

Argumentele pot fi: o comparație între prețul de vânzare al terenului din București și din comuna respectiva, o comparație dintre alternativa închirierii și cea a construirii propriului sediu, obiecții privind amenajările existente și configurația spațiului util din clădire, care nu oferă cea mai bună variantă de circulație pentru clienți etc. Aceste argumente îi oferă reprezentantului băncii A justificarea pentru o deplasare de pe poziția declarată inițial, care era prea ridicată față de obiectivul său. În plus îi ridică un semn de alarmă referitor la ipoteza dorinței băncii B de a începe activitatea imediat, fără a pierde un timp îndelungat pentru a construi propriul sediu.

6.2.3 Schimbul de valori

Faza schimbului de valori reprezintă efortul apropiat de terminarea negocierii, când părțile încearcă să acopere diferența care rămâne între pozițiile lor de negociere.

Schimbul de valori se desfășoară în mod diferit în funcție de stilul negocierii. Negociatorul conflictual va pretinde să primească concesii mari și va respinge cu duritate cererile celuilalt; eventualele modificări le va face doar la elementele de care nu este interesat. Negocierea cooperantă presupune realizarea unui schimb cât mai echilibrat de concesii, evaluarea onestă a valorii sau costului acestora, în scopul satisfacerii intereselor prioritare ale fiecăruia.

Instrumentele de baza sunt propunerile și concesiiile.

Propunerile reprezintă oferte de a face ceva, fără un angajament ferm. Are un efect informațional puternic: arată zona în care este interesat să obțină concesii un negociator și zona în care este dispus să cedeze. Funcția sa principală este de a stabili direcțiile de realizare ale acordului. În mod evident propunerea este utilizată frecvent și în faza anterioară, de explorare și ajustare a pozițiilor.

Concesia reprezintă o ofertă irevocabilă, prin care negociatorul se deplasează de pe poziția sa de negociere în schimbul unor avantaje. Nu mai are efect de informare, ci mai degrabă unul practic, de instrument prin care se ajunge la acoperirea diferențelor dintre părți.

Propunerea și concesia pot fi formulate în mai multe moduri: condiționat, ca cerere unilaterală, ca ofertă unilaterală sau de tipul "ori/ori".

Modul condiționat este o formă completă, cuprinzând două componente: condiția și oferta. Structura formală este prin urmare:

"DACA X ATUNCI Y"

unde:

X reprezintă condiția (ceea ce se dorește),

Y oferta (ceea ce se oferă).

Cererea unilaterală înseamnă formularea propunerii doar în componenta condiție. Aceasta ar putea să fie considerată o încercare de forțare a partenerului să facă ceva, conducând la riscul înăsprii climatului de negociere.

Oferta unilaterală este o formulare a propunerii care cuprinde doar ultima parte, oferta simplă. Aceasta ar putea însemna o concesie unilaterală făcută cererilor celeilalte părți. Este posibil să apară și o asemenea mișcare în jocul negociatorului, care speră astfel ca celălalt să acționeze în mod similar ca răspuns la bunăvoința sa. De regulă, însă, o concesie unilaterală nu face decât să dea naștere la alte cereri ale oponentului.

Propunerea alternativă "ori/ori" oferă partenerului posibilitatea de a alege dintre două soluții. Aceasta formulare pare mai greoaie și îl obligă pe cel care o primește să reflecteze asupra ei, pentru a-și înțelege implicațiile. Poate din acest motiv nu risca să fie ignorată de partener.

Propunerea și concesia, deși au aceeași construcție formală, diferă prin mai multe aspecte. Propunerea:

- nu presupune un angajament ferm al celui care o face. Aceasta se realizează prin felul în care sunt formulate cele două părți ale sale: condiția este **precisă**, iar oferta este **vagă**.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Formulați o propunere la modul condiționat pentru o negociere privind închirierea unui spațiu de birouri, în care proprietarul (al cărui rol îl jucați) este interesat să obțină plata în avans pentru 6 luni, în loc de două luni iar chiriașul de o durată a contractului, la același nivel al chiriei, mai mare decât cea oferită, de doar 1 an. (obs. Proprietarul apreciază că nivelul chiriei în zona va crește, ca urmare a construcției unui "mall", despre care știe că este proiectată să înceapă peste 2 ani)

*O formulare poate fi: "Pot lua în considerare o extindere a duratei contractului, dacă sunteți de acord cu plata în avans a chiriei pe 6 luni". Se constată cum condiția **-plata în avans a chiriei pe 6 luni** - este clar exprimată, iar oferta - **extinderea duratei contractului** - este vagă. Proprietarul s-a angajat, de fapt, să ia în considerare, să analizeze **posibilitatea** de a extinde durata, și nu **sa extindă** aceasta durată.*

Primirea unei propuneri se face, în procedura standard, prin parcurgerea a trei pași:

1. Primul este punerea unor întrebări pentru clarificarea aspectelor relevante despre condiție și ofertă.
2. Cel de-al doilea pas este rezumarea discuțiilor, astfel încât să fie clare pentru ambele părți concluziile la care s-a ajuns.

Abia în al treilea rând se va da un răspuns final, care poate fi: acceptarea sau respingerea propunerii, ori formularea unei contra-propuneri. Aceasta din urmă reprezintă o reluare a propunerii partenerului, incluzând anumite amendamente.

Concesiile:

- reprezintă un angajament ferm, ceea ce este realizat prin formularea fermă atât a condiției, cât și a ofertei.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Transformați formularea de la activitatea precedentă într-o concesiune condiționată referitoare la durata contractului de închiriere

Formularea se va schimba, dând un caracter de angajament ferm și ofertei, nu numai condiției, și poate fi următoarea: "Dacă sunteți de acord cu plata în avans a chiriei pe 6 luni, atunci voi fi de acord cu extinderea duratei contractului la 2 ani."

Spre deosebire de propuneri, concesiile sunt acceptate sau refuzate în mod direct și fără multe comentarii. În cazul acceptării unei oferte, răspunsul poate fi un simplu "da", care consfințește înțelegerea. În cazul refuzului ofertei, negociatorul nu trebuie să reacționeze negativ și nu va intra în dispută, ci va cere partenerului să-i prezinte o contra-ofertă.

Lipsa dezbaterilor face ca schimbul de concesiuni să nu aibă o durată prea mare în cadrul procesului de ansamblu al negocierii.

Concesiia trebuie privită ca o "marfă" care este oferită partenerului și, ca orice marfă, are o **valoare** și un **cost**. Valoarea este judecată pentru cel care o primește iar costul pentru cel care o oferă. Valoarea și costul sunt lucruri distincte și trebuie evaluate ca atare, chiar dacă aparent ar putea părea că sunt unul și același lucru. De exemplu avansul chiriei pe 6 luni poate însemna o mare valoare pentru proprietar (care are datorii scadente) și un cost mic pentru chiriaș (care are un excedent temporar de numerar).

Mișcările negociatorilor spre soluții comune sunt facilitate de comportamentul de emitere a unor semnale. **Semnalele** sunt "mijloace prin care părțile își exprima dorința de a negocia ceva" (G. Kennedy).

ACTIVITATE DE SEMINAR

Ce semnaleză o formulare de genul: "De regula încheiem contractele de închiriere pe un an de zile"?

În subtext apare ideea ca pot fi acceptate și alte termene. Comportamentul de emitere de semnale este foarte util deoarece negociatorii își anunța disponibilitatea de a se mișca de pe poziții fără să lase impresia ca "cedează".

Negociatorii au nevoie să-și dezvolte abilitatea de a semnaliza și de a percepe semnalele partenerului, cărora să le răspundă în mod adecvat. În primul rând semnalele nu trebuie respinse (ex.: "nu contează cum ati încheiat contractele până acum"). În al doilea rând trebuie decodificat corect; în acest sens un rol important îl are testarea înțelegerii lor, prin punerea de întrebări (ex.: "De ce depinde să încheiați contractele pe un termen mai mare?") sau prin rezumare modulului de percepere a situației ("prin urmare dumneavoastră nu țineți neapărat ca durata contractului să fie de un an").

6.2.4 Faza încheierii negocierii

Încheierea negocierii este etapa ofertelor finale care conduc la realizarea înțelegerii pentru toate elementele aflate în discuție. Ea apare ca o continuare a schimbului de concesi; de altfel cele mai multe dintre acestea sunt oferite și primite imediat înainte de acord (C. Cellich apreciază ca 80% dintre concesi au aceasta distribuție).

Totuși, faza încheierii acordului pune, în principal, problema momentului și modulului în care părțile înțeleg să pună capăt tratativelor și are prin aceasta anumite particularități. Apare o dificultate cauzată de incertitudinea în care se afla fiecare participant, care nu poate să știe cu precizie ca celălalt este la limita a ceea ce poate oferi.

Apare o dubla presiune:

- pe de o parte, negociatorii sunt tentați să continue, pentru a obține avantaje suplimentare de la parteneri;
- pe de altă parte, ar prefera să termine discuțiile, deoarece se afla la un punct când risca să fie puși în situația de a ceda prea mult.

O abordare corectă este ca negociatorul să considere momentul în care trebuie să-și exprime acordul final ca este acela în care a reușit să realizeze ce și-a propus. Nu are rost să continue doar pentru că simte că poate obține un bonus, de altfel foarte incert și riscant.

Un sprijin pentru determinarea momentului final este dat de semnalele care indică că este vorba despre o ultimă concesie. Acestea pot fi:

- ultima concesie este cea mai bună dintr-o serie
- concesiile partenerului devin din ce în ce mai mici și mai greu de obținut
- partenerul nu se mai arată interesat de discutarea altor subiecte ale negocierii
- partenerii nu mai răspund imediat la concesiile cer explicații pentru refuzul concesiilor și, invers, explică de ce oferă doar o anumită valoare
- este accentuată prezentarea avantajelor oferite de oponent.

Tehnicile de terminare a negocierii cele mai frecvente sunt:

- ✓ **Ultima concesie** - constă în prezentarea unui avantaj de ultim moment (ex.: "Dacă acordăm un avans pe șase luni în loc de cinci sunteți de acord să semnam

contractul?"). Aceasta presupune ca negociatorul sa aibă în rezerva mici concesiuni pregătite pentru aceasta eventualitate. Condiția este ca ultima concesie sa fie de valoare mica; în caz contrar poate provoca noi așteptări din partea partenerului care va crede ca celalalt are încă rezerve si mai poate oferi alte avantaje.

- ✓ **Rezumarea** - presupune ca negociatorul sa facă un sumar al subiectelor abordate, al concesiilor făcute si al avantajelor fiecărei parti. Arătând ce s-a realizat, ca efect al efortului comun, se cere partenerului sa-si exprime acordul pentru parafarea înțelegerii. Pentru a reuși, rezumatul trebuie sa fie scurt si convingător.
- ✓ **Împărțirea diferenței** - negociatorul propune sa fie împărțita diferența care se menține între pozițiile lor (ex.: nivelul chiriei), pentru a se evita prelungirea inutila a discuțiilor. Condiția de baza pentru succesul acestei tehnici este ca diferentele însasi sa reflecte corect interesele si obiectivele părților.
- ✓ **Alternativa (ori/ori)** - negociatorului îi oferă partenerului posibilitatea de a alege dintre doua variante.
- ✓ **Ultimatumul** - negociatorul face un rezumat al celor realizat până în acel moment si îi cere partenerului sa-si dea acordul pentru încheierea contractului până la un anumit moment precis (ex: ora 16, a doua zi). Exista riscul ca ultimatumul sa trezească ostilitate si partenerul să-l refuze.

Acordul pentru oferte finale trebuie exprimat clar si fara sa lase posibil interpretări diferite. După acest moment nu vor mai fi discutate avantajele obținute, pentru a se evita riscul reluării discuțiilor.

Un alt set de probleme ale încheierii negocierii se refera la forma acordului (scris, oral) si la procedurile de ratificare. În toate cazurile, negociatorii trebuie sa se asigure ca înțelegerea este reala si nu exista diferente de interpretare; din acest motiv forma scrisa are avantajul ca pot fi verificate mai bine clauzele acordului. Chiar si un contract scris, comercial sau de alta natura, va trebui examinat cu multa grija înainte de semnare, fiind posibil sa fie introduse de către un partener (necinstit) prevederi suplimentare sau diferite de cele convenite.

Adesea intrarea în vigoare a acordului este condiționată de anumite acțiuni. În cazul în care partenerul informează ca este necesara aprobarea superiorilor lui, atunci întreaga negociere n-a fost decât o pierdere de timp. Negociatorul trebuie sa se asigure dinainte care este autoritatea celuilalt.

REZUMAT

Un proces global de negociere are trei faze: prenegocierea, negocierea propriu-zisa, post-negocierea.

În ceea ce privește desfășurarea negocierii (negocierea propriu-zisa) exista mai multe modele teoretice ale etapelor acestui proces, care surprind dinamica procesului de comunicare si de tranzacționare de valori. Ca model general, se evidențiază următoarea succesiune de feze: începerea negocierii, explorarea si ajustarea pozițiilor, schimbul de valori, încheierea negocierii.

Începerea negocierii acoperă primele momente ale întâlnirii partenerilor, de "spargerea ghetii". Preocupările principale vizează forma interacțiunii: crearea climatului adecvat (de preferința de înțelegere) si clarificarea aspectelor procedurale.

Explorarea si ajustarea pozițiilor include activități de clarificare a problemelor si subiectelor negociate (a obiectului si elementelor negocierii), de prezentare si argumentare a pozițiilor de negociere, de ajustare a pozițiilor. Aceasta prilejuiește si o larga cercetare asupra a ceea ce doresc părțile, ca o continuare si completare a analizelor efectuate în faza pregătirii negocierii. Principalele tehnici utilizate în aceasta faza sunt cele de comunicare, legate de informare - punerea întrebărilor si de ascultarea activa - si argumentare.

Faza schimbului de valori reprezintă efortul apropiat de terminarea negocierii, când părțile încearcă sa acopere diferența care rămâne între pozițiile lor de negociere. Instrumentele de baza sunt propunerile si concesiile.

Încheierea negocierii este etapa ofertelor finale care conduc la realizarea înțelegerii pentru toate elementele aflate în discuție; ea apare ca o continuare a schimbului de concesi. Faza încheierii acordului pune, în principal, problema momentului și modului în care părțile înțeleg să pună capăt tratativelor și are prin aceasta apare o dificultate cauzată de incertitudinea în care se afla fiecare participant, care nu poate să știe cu precizie ca celălalt este la limita a ceea ce poate oferi.

ÎNTREBĂRI ȘI EXERCITII

1. Care sunt fazele procesului global de negociere?
2. Care sunt fazele negocierii propriu-zise?
3. Menționați câteva modele ale fazelor negocierii propriu-zise din literatura de specialitate
4. Care sunt principalele sub-procese ale negocierii propriu-zise?
5. Care este conținutul fazei de începere a negocierii?
6. Prezentați fazele negocierii propriu-zise din perspectiva duratei acestora
7. Care sunt principalele momente ale începerii negocierii?
8. Care sunt factorii care influențează climatul de negociere stabilit în faza începerii negocierii?
9. Care este conținutul fazei explorării și ajustării pozițiilor de negociere?
10. Care sunt principalele preocupări și obiective ale părților în faza de explorare și ajustare a pozițiilor?
11. Care sunt principalele tehnici de comunicare relevante pentru faza de explorare și ajustare a pozițiilor?
12. Care este conținutul fazei schimbului de valori?
13. Care sunt asemănările și deosebirile dintre propunere și concesi?
14. Care este gradul de angajament al propunerii și al concesiei?
15. Care este metodologia standard de răspuns la o propunere și la o concesi?
16. Ce semnifică semnalele în negociere?
17. Explicați rolul semnalelor în negociere și modul cum trebuie tratate
18. Care este conținutul fazei de încheiere a negocierii?
19. Explicați câteva tehnici de încheiere a negocierii?



COMUNICAREA ÎN NEGOCIERE

Obiective de performanță

După studierea acestui capitol, veți fi în măsură:

- să înțelegeți principalele funcții ale comunicării în negociere
- să explicați funcțiile și tipurile de întrebări utilizate în mod frecvent în negociere
- să explicați cum trebuie conceput răspunsul la întrebări
- să explicați conceptul de ascultare activă și principalele tehnici asociate acestuia
- să explicați componentele atitudinii de ascultare activă
- să exemplificați câteva semnale non-verbale și interpretarea lor
- să explicați diferența dintre dezbateră pură și argumentarea în negociere
- să explicați factorii eficacității argumentării
- să explicați anumite tehnici și tactici de sporire a eficacității argumentării

Negocierea pune pe primul plan capacitatea de comunicare a negociatorului, sub două aspecte: obținerea și transmiterea de informații, pe de o parte, și influențarea, pe de altă parte.

7.1 Abilități de comunicare pentru colectarea de informații

Principalele tehnici de comunicare utile în negociere sunt punerea întrebărilor, ascultarea activă și urmărirea semnalelor non-verbale, care permit să se obțină informații valoroase de la parteneri.

7.1.1 Punerea întrebărilor

Funcția comunicării de colectare de informații se realizează în primul rând prin punerea unor întrebări. În plus, întrebările îndeplinesc și alte roluri în negociere, cum ar fi:

- oferirea de informații
- menținerea climatului de negociere și a dialogului - întrebările de la începutul întâlnirii permit să "se spargă gheata" între participanți (ex.: "Cum ați călătorit?"), în anumite momente, punerea unei întrebări poate să contribuie la menținerea confortului psihic al partenerilor ("Cum ați reușit să realizați aceasta atât de repede?"). Întrebările pot fi puse și pentru a trece peste momentele de lăncezeală ale discuțiilor (ex.: "Proprietarii imobilului ce părere au avut despre acest aspect?"). Plasarea unei întrebări retorice într-o intervenție mai lungă ajută la menținerea interesului interlocutorului pentru cele spuse (ex.: "De ce susținem aceasta? Pentru că....").
- semnalarea intențiilor negociatorului - Anumite întrebări nu fac decât să anunțe subiectul pe care negociatorul dorește să-l abordeze (ex.: "Putem să discutăm acum despre durata contractului de închiriere?"). În alte situații întrebările urmăresc doar să atragă atenția partenerului asupra a ceea ce dorește să spună cu scopul de a-i permite acestuia să se concentreze (ex.: "Pot să pun o întrebare referitoare la durata contractului de închiriere?"). Totuși efectul este similar cu semnalarea intențiilor, deoarece partenerul este atenționat (iar dacă nu dorește poate să respingă propunerea).

- câștigarea de timp de gândire - Adesea negociatorul dorește să obțină timp & gândire și, pentru aceasta, recurge la întrebări de amânare (ex.: "Vreți să dezvoltați acest punct de vedere?").
- influențarea partenerului - Se poate atrage atenția asupra unor aspecte cărora celalalt nu pare să le acorde suficientă atenție (ex.: "Va gândiți ce ar însemna pentru noi să n-avem siguranța unei continuități a activității în același sediu?"), în alte situații scopul întrebării este să determine o acțiune a interlocutorului (ex.: "Am putea lua o scurtă pauză?"). Întrebările pot fi utilizate, într-un context conflictual, pentru atacarea partenerului ("Credeti că aveți suficientă experiență în acest domeniu?").
- substituirea unui dezacord - Deoarece în negociere se spune rareori un "nu" clar, exprimarea deschisă a dezacordului putând provoca reacția defensivă a partenerului, sunt utilizate întrebări de substituire a respingerii unei propuneri. De pildă, i se cere să dezvolte subiectul ("Puteți să clarificați pentru mine acest aspect?"). Vorbind mai mult, se pot întâmpla două lucruri: fie receptorul își va schimba opinia ca urmare a celor aflate, fie emițătorul va realiza care sunt punctele slabe ale propriei argumentații (ajutându-l să-și schimbe el însuși opinia).

Totuși, rolul principal al întrebărilor în negociere este colectarea unor informații de la partener și, în acest scop, negociatorul va combina mai multe tipuri, cum ar fi întrebările deschise, de sondare, directe, indirecte, închise, de dirijare, ipotetice, reflexive.

Întrebările deschise permit o mare libertate în formularea răspunsurilor, astfel ca cel care le pune are șansa de a obține multe informații. Interesul negociatorului este să-l facă pe celalalt să vorbească cât mai mult, pentru a afla cât mai multe; din acest motiv întrebările deschise sunt larg utilizate în faza de explorare, în general forma lor este de tipul "de ce" ("De ce considerați că nivelul chiriei este prea mare?") dar pot exista și alte formate ("Puteți să ne spuneți care sunt propunerile dumneavoastră?").

Întrebările de sondare sunt întrebări deschise care vizează un aspect specific care să fie dezvoltat (ex.: "Spuneți-mi ce amenajări interioare propuneți?")

Întrebări directe se referă de asemenea la un aspect specific dar reduc foarte mult posibilitățile de răspuns ale interlocutorului (ex.: "În ce culoare ați dori să fie zugrăvite camerele?")

Întrebările indirecte reprezintă o formă alternativă de a obține un răspuns precis la un aspect precis (ex.: "Nu considerați satisfăcătoare culoarea în care sunt zugrăvite încăperile?"). Aceasta are o valoare de informare mai slabă, deoarece interlocutorul poate răspunde doar prin "da" sau "nu", pierzându-se posibilitatea unor clarificări suplimentare.

Întrebările închise solicită din partea interlocutorului un răspuns scurt, de obicei monosilabic - "da", "nu" - ("Doriți să semnăm contractul acum?").

Întrebările de dirijare sugerează răspunsul care este evident sau de dorit (ex.: "Nu credeți că ar trebui să discutăm și problema perioadei de închiriere?"). Obiectivul unor asemenea întrebări nu este atât obținerea unor informații cât determinarea unei acțiuni a celeilalte părți (să accepte să dezbată și aceea problema). Folosite însă într-o manieră agresivă, cu scopul deschis de manipulare, pot să nu ducă la rezultatele scontate, datorită reacției pe care o pot provoca și, de aceea, nu trebuie folosite în mod abuziv.

Întrebările ipotetice se bazează pe construirea unui scenariu simplu pentru a testa poziția partenerului și a-l încuraja să dezvolte punctele sale de vedere (ex.: "Care ar fi modificarea de chirie dacă am renunța la cererea unor amenajări suplimentare?").

Întrebările reflexive sunt întrebări prin care se realizează un rezumat al spuselor sau comentariilor interlocutorului (ex.: "Deci sunteți de părere ca cererea noastră este mare comparativ cu nivelul chiriei pe piața?"). Avantajul major al acestor întrebări este ca participanții la comunicare se asigura ca mesajele au fost corect înțelese si relația între ei poate evolua. De asemenea sunt utile pentru verificarea unor aspecte care mai trebuie discutate si pentru a facilita depășirea unor momente de tăcere. Este necesar sa se acorde atenție rezumării corecte a mesajului, deoarece uneori o nuanță înțeleasa greșit poate schimba sensul celor spuse.

Întrebările "ucigătoare" - G. Kennedy (1993) menționează si un tip de întrebări particulare, care au ca scop prinderea în corzi a adversarului, deoarece răspunsul cu "da" sau "nu" al acestuia înseamna deopotrivă plasarea lui într-o situație inconfortabilă. O astfel de întrebare este: "Aceasta este ultima voastră ofertă?". Răspunsul "da" poate sa pună capăt intempestiv tratativelor (deși părțile ar fi dispus sa discute în continuare); răspunsul "nu" înseamnă recunoașterea de către adversar ca este pregătit pentru noi concesii (urmând: "Care este aceasta oferta?"). Asemenea întrebări tactice trebuie contracarate printr-un răspuns mult mai înțelept: G. Kennedy propune formularea: "Propunerea mea se bazează pe condițiile existente, așa cum le înțelegem în acest moment, dar sunt oricând dispus sa ascult sugestii constructive care-mi vor face propunerea mai acceptabilă"².

Răspunsurile la întrebări trebuie adoptate în funcție de situația concretă în care se afla partenerii de dialog.

Ca principiu general însă trebuie evitata graba în formularea răspunsului, acesta putând veni doar după ce întrebarea a fost bine înțeleasă (conținutul si intenția ei). În anumite cazuri răspunsul poate fi amânat (invocând lipsa documentației sau chiar memoria slabă) ori se poate trece peste anumite întrebări (care nu sunt serioase sau care pot fi periculoase) fara sa se răspundă.

În formularea răspunsului, negociatorul va tine cont de interesele sale, dezvăluind atât cât este necesar. Astfel va alege sa ofere informații detaliate doar daca este în avantajul sau; în caz contrar răspunsurile vor fi mai evazive, nuanțate sau condiționate (ex.: "răspunsul depinde de..."). Negociatorul va evita de asemenea sa răspundă "prea sincer" la unele întrebări, daca astfel își diminuează puterea de negociere (ex.: nu va dezvălui care este propria BATNA).

Pe de alta parte, în formularea răspunsurilor trebuie aplicate principiile comunicării empactice, evitându-se orice elemente care ar putea declanșa reacții de apărare sau de atac (criticarea, emiterea unor judecați de valoare, explicarea situației sau oferirea de sfaturi necerute, minimalizarea spuselor partenerului, întreruperea vorbitorului etc).

7.1.2 Ascultarea activa

Ascultarea este un proces psihologic prin care se atribuie sens cuvintelor pronunțate de emițător, bazat pe auz si capacitatea de înțelegere. **Ascultarea activa** este un proces care înseamnă mai mult decât simpla receptare si interpretare a semnalelor sonore, implicând participarea celui care asculta la înțelegerea episodului de comunicare. Prin aceasta sporește valoarea ascultării si se realizează mai bine funcția acesteia de colectare de informații.

Ascultarea activa presupune extragerea maximului de informație de la partener.

În primul rând trebuie ascultat conținutul mesajului. Aceasta implica încercarea de aprofundare a semnificației acestuia, prin identificarea modelul pe care se bazează construcția sa. El trebuie sa dea naștere unei activități mentale intense a receptorului, centrata pe punerea unor întrebări de tipul "de ce?" ("De ce afirma

² Gavi Kennedy, *Negocieri*. Ghid propus de "The Economist Books", Ed. Nemira, București, 1998, pag. 92.

acest lucru? De ce îmi spune aceste detalii?"). Descoperirea modelului îi permite ascultătorului să lege într-o construcție unitară numeroasele fapte și detalii care îi sunt transmise și, de asemenea, să descopere punctele cheie ale mesajului, evitând să fie furat de detalii. Un rol important îl are identificarea termenilor cheie, care revin mai des în discursul interlocutorului.

În al doilea rând trebuie ascultate sentimentele interlocutorului. Înțelegerea conținutului de idei reprezintă doar o parte a sarcinii receptorului; el trebuie în același timp să înțeleagă sentimentele, atitudinea și starea sufletească a celuilalt. Aceasta poate fi cunoscută mai ales cu ajutorul semnalelor non-verbale (legate de vorbire dar și gesturi, privire, mișcarea corpului etc). Este posibil astfel să apară contradicții între limbajul prin cuvinte și cel prin semnale non-verbale.

Anumite tehnici care tin de ascultarea activă urmăresc să-l facă pe interlocutor să vorbească mai mult, deși, aparent, receptorul n-ar trebui să aibă o asemenea responsabilitate. Totuși este în interesul negociatorului să obțină informații de la partener și îl poate încuraja să le dezvăluie prin modul cum îl ascultă. Când cineva se simte ascultat, devine mai cooperant și are mai mare încredere să se exprime. În acest scop se utilizează mijloace verbale și non-verbale foarte simple. Astfel vorbitorul poate fi încurajat de expresia feței sau gesturi (înclinare din cap, zâmbet, contactul privirii), precum și de manifestarea reacțiilor emoționale așteptate de acesta (surpriza, veselie). La acestea se adaugă semnale verbale simple (da, continuați! aha! ooo! hm!).

Același efect de încurajare îl are și tehnica plasării unor întrebări care repeta cuvintele vorbitorului. De pildă dacă acesta spune: "Atunci am adoptat o atitudine intransigentă", ascultătorul, întrebând: "Intransigentă?", îl determină să-i ofere detalii suplimentare.

O altă practică utilă ce se înscrie în tehnicile de ascultare activă este testarea acurateței înțelegerii mesajului. Aceasta se poate realiza prin repetarea sau parafrizarea spuselor interlocutorului (ex.: "ce înțeleg eu ca susțineți dumneavoastră este...."). O altă cale este realizarea unor rezumate ale declarațiilor asupra unui aspect (ex.: "până acum am discutat și am căzut de acord asupra..."). Aceste rezumate foarte scurte arată modul în care negociatorul a înțeles discursul celuilalt și reprezintă concomitent un bun feedback și o cale de a dovedi vorbitorului că este urmărit și înțeles.

Ascultarea activă se sprijină pe o atitudine adecvată a receptorului în tratarea sarcinilor care îi revin în procesul de comunicare. Componentele acesteia sunt:

- **concentrarea:** înțelegerea conținutului mesajului și a relației necesită concentrare din partea receptorului. În cazul unor negocieri îndelungate, riscul de slăbire a concentrării în anumite momente este destul de ridicat, putându-se pierde unele informații utile.
- **interes:** Ascultarea activă este posibilă doar prin manifestarea unui interes sincer față atât de interlocutor, cât și față de conținutul mesajului. În negociere, acest aspect n-ar trebui, în principiu, să ridice probleme deosebite, deoarece se presupune că negociatorul este foarte interesat să afle cât mai multe despre și de la partener.
- **deschidere cognitivă:** Deschiderea față de lumea din jur vizează acceptarea diferențelor de opinie. Când cealaltă persoană exprimă opinii contrare față de ale sale, receptorul trebuie să-și impună să le asculte, să le înțeleagă filozofia și să descifreze modul de a gândi al interlocutorului. Dacă se grăbește să emită propriile opinii sau judecăți de valoare șansele de a-l înțelege pe partener, ca și șansele unei relații cooperante, scad.

- **spirit critic:** Deschiderea trebuie dublata de exersarea spiritului critic fata de informațiile noi. Acestea nu vin pe un teren viran, ci intra în corelație cu cele deja existente în mintea receptorului. De aceea ele pot fi integrate ușor sau pot contrazice imaginile sale despre lume. Spiritul critic presupune încercarea de a fi imparțial, cântărind însă valoarea ideilor, argumentelor si premiselor interlocutorului, în cadrul sistemului propriu de referință. Acest lucru este extrem de important în negociere, când trebuie testate cu multa grija argumentele si pozițiile exprimate de partener.

Strategiile de ascultare activa presupun prin urmare formarea unei atitudini corecte; la rândul ei, aceasta trebuie dublata de grija pentru receptarea aspectelor multiple ale mesajului (conținutul informațiilor, sentimentele emițătorului).

7.1.3 Comunicarea non-verbala

Semnalele non-verbale se definesc prin utilizarea unor simboluri diferite de cele verbale, incluzând: mișcări ale corpului, mimica fetei, gesturi, poziția corpului, aspecte ale vocii. Acestea reprezintă o sursa importanta de informații pentru negociatori.

În general atitudinea cooperanta este dezvăluita de gesturi de apropiere, expansive, contactul privirii si ochii zâmbitori, tonul vocii relaxat. Ostilitatea apare din poziția agresiva a corpului, păstrarea distanței, fixarea cu privirea, expresia de rigiditate a gurii sau tonul aspru. Persoana care este la control, dominatoare face gesturi denotând forța pe care o are, vorbește tare si apăsat, întrerupe, arata cu degetul acuzator, are un ton controlat al vocii. În schimb persoana dominata face gesturi nervoase (ex.: își freacă mâinile), vorbește încet si puțin, permite sa fie întrerupt, are un ton slab al vocii, privirea este inexpressiva.

Hiltrop si Udall (1995) enumera câteva dintre atitudinile si comportamentele dezvăluite pe aceasta cale:

- ascultarea activa: ochii larg deschiși si vioi, aplecarea ușor înainte, palmele mâinilor deschise si brațele întinse;
- încredere: gesturi relaxate, ținuta dreapta, mâinile la spate , mâinile ținând reverele hainei;
- apărarea: ochii deschiși si vioi, corpul încordat, brațele încrucișate la piept sau picioarele încrucișate , pumnii strânși, arătutul cu degetul acuzator, lovituri cu mâna în masa;
- frustrarea: mâinile încordate, pumnul strâns, frecarea cefei, trecerea mâinii prin par, privirea spre ieșire sau spre exterior, respirație scurta, arătarea repetata cu degetul;
- decepția: contact vizual minim, schimbarea rapida a vocii, acoperirea gurii atunci când se vorbește;
- plictiseala: aplecarea spre spate, privirea la ceas, mișcarea degetelor, baterea în ritm cu degetele pe masa, mișcare ritmica cu piciorul, privire în gol;
- T. Georgescu (1992) adaugă alte câteva mesaje transmise non-verbal:
- degajare: mâini deschise, haina deschisa, cravata slăbită;
- cooperare: brațele deschise, ședere pe marginea scaunului, capul dat pe spate, gestul de a trece mâna peste fata, deschiderea hainei;
- suspiciune: contact vizual minim, brațele încrucișate, îndepărtarea de persoana din fata, înclinarea capului, privirea sau corpul îndreptat spre ieșirea, atingerea sau frecarea nasului, frecarea ochilor;

- nervozitate: dregerea glasului, ritm infernal al fumatului, agitație pe scaun, apariția transpirației pe frunte, pocnirea degetelor, zornirea banilor în buzunar evitarea contactului privirii, clipire deasă, strângerea maxilarelor, tragerea de ureche, tragerea de pantaloni (la șederea pe scaun), ciupirea pielii de pe mână, punerea mâinii la gura în timpul vorbirii;
- evaluare: gestul de a trece mâna peste față, capul dat pe spate, mângâierea bărbiei, privirea peste ochelari, scoaterea ochelarilor (ștergerea lor), tinerea în gura a brațului ochelarilor, ridicarea de la birou și plimbarea prin camera, mâna la baza nasului;
- hotărârea de a lua o decizie: mâinile pe solduri, mâinile pe genunchi, șederea pe marginea scaunului, prinderea marginilor mesei cu mâinile, apropierea de partener;
- acceptare: mâna pe piept, brațele deschise, gestul de a da mâna, apropiere prietenoasă de partener, aranjarea hainelor, sprijinirea pe un picior (în special la femei), frecarea palmelor;

7.2 Comunicarea de influențare. Argumentarea în negociere

Argumentarea este un proces de comunicare prin care vorbitorul încearcă să reducă rezistența părții adverse față de propunerile sau ideile sale.

Negociatorii au interese materiale și/sau concepții diferite care îi situează pe poziții divergente; pentru a avansa spre o soluție reciproc acceptabilă, ei trebuie să ajungă la o nouă înțelegere a problemelor și să adere la adevărul sau valabilitatea unor propuneri. Argumentarea are acest scop, operând cu dovezi (**argumente**) care susțin un punct de vedere. Forma concretă a dovezilor poate fi foarte diferită: afirmații, raționamente, opinii ale unor autorități terțe unanim recunoscute, probe materiale (ex: documentații de preț, cotații, mostre), demonstrații etc.

7.2.1 Distincția dintre argumentare și dezbateri

Argumentarea nu este caracteristică doar negocierii: ea apare și în alte forme de interacțiune umană. Pentru a prezenta specificul argumentării în negociere vom face o comparație între negociere și dezbateri pure (de idei).

Dezbateri pure (de idei) este o formă de interacțiune prin care are loc o confruntare între vorbitori, cu scopul de a convinge oponentul sau auditoriul de un adevăr. Este în esență o interacțiune cu un caracter preponderent intelectual de tipul victorie-înfrângere, iar argumentarea urmărește această finalitate.

În negociere, argumentarea se plasează într-o altă perspectivă. Negociatorul nu este interesat să demonstreze că el (sau ea) are dreptate, iar oponentul nu. Înfrângerea oponentului este de neconceput în negociere. Argumentarea apare ca un mijloc de a-l *ajuta* pe interlocutor să înțeleagă punctul de vedere al vorbitorului sau să își schimbe opinia, să adopte o anumită atitudine sau comportament, să întreprindă o anumită acțiune, astfel încât să faciliteze deplasarea de pe poziția de negociere de la un moment dat. Iar dacă partenerul se deplasează de pe această poziție, aceasta nu este considerată de nici unul ca "slăbiciune" sau ca "înfrângere", ci ca o mișcare firească, rezultată din plusul de informații și de cunoaștere dobândit.

7.2.2 Eficacitatea argumentării

Eficacitatea argumentării în negociere este determinată de o serie de factori, cum ar fi: contextul și orientarea negocierii, credibilitatea persoanei care argumentează, forța argumentării sau modul de prezentare a acestora.

Contextul și orientarea negocierii

Influenta contextului si a orientării negocierii este evidenta: astfel în cazul negocierii conflictuale argumentarea se împletește mai mult cu utilizarea puterii, valoarea intelectuala trecând pe un plan secund.

Credibilitatea persoanei care argumentează

Succesul argumentării este asigurat nu numai de capacitatea intelectuala, de logica vorbitorului ci si de credibilitatea sa: sunt crezute mai degrabă argumentele unei persoane care este credibila în ochii interlocutorului.

Calele cele mai sigure pentru asigurarea credibilității sunt:

- **existenta unui climat de încredere.** Este important ca părțile sa se comporte astfel încât sa consolideze si nu sa deterioreze imaginea favorabila pe care una o are despre cealaltă. În general, crearea unui climat de negociere caracterizat, printre altele, prin încredere reciproca sau chiar prin simpatie poate influenta în mod pozitiv eficacitatea argumentării. Nu este neobișnuit ca negociatorul sa-si stabilească ca obiectiv sa câștige simpatia partenerului de afaceri. Tehnicile uzuale, dincolo de charisma personala, pot fi: desfășurarea unor acțiuni în comun (ex: invitarea acestuia la restaurant, la o partida de vânătoare, la un spectacol), mici cadouri (în limitele onestității), manifestarea empatiei (ex: interes si înțelegere pentru problemele personale ale celuilalt).
- **imaginea de competenta a negociatorului.** Credibilitatea negociatorului depinde si de felul cum este judecata competenta sa. Daca cineva este perceput ca fiind competent în problema în discuție, devine credibil, iar argumentele sale sunt crezute mai ușor. Se pune în evidenta astfel, încă o data, necesitatea pregătirii serioase a negocierii, fara de care partenerul va simți ca interlocutorul nu este stăpân pe domeniu si face afirmații gratuite.

În afara de aceasta condiție obligatorie, negociatorul poate sa recurgă si la anumite tactici prin care sa accentueze propria credibilitatea, cum ar fi:

- **"etalării documentarii":** negociatorul va aduce si va pune pe masa dosare voluminoase cu titluri vizibile, legate de problema în discuție. - tactica **"expertului"**: în echipa este inclus un expert (recunoscut), în calitate de invitat, care nu va participa la discuții. Rolul sau este sa confirme doar, mai ales non-verbal (ex.: înclinare aprobatoare din cap) intervențiile negociatorului.

Forța argumentării

Argumentarea se compune din doua parti: afirmația principala (sau concluzia) si argumentele. Acestea din urma sunt orice dovada adusa în favoarea unei afirmații.

Mai multe cauze contribuie la a conferi forța argumentării.

În primul rând dovezile trebuie sa fie corecte, relevante si complete. Omiterea unor fapte, folosirea selectiva a datelor (inclusiv statistice), datele si informațiile false constituie forme de înșelare a partenerului. Din acest motiv negociatorul trebuie sa solicite dovezi în sprijinul unor afirmații si sa testeze corectitudinea argumentației partenerului. Aceasta practica, care ar putea fi considerata ca fiind jignitoare în alte împrejurări (neîncredere, suspectare de rea-credinta) este fireasca în contextul negocierii.

În al doilea rând, negociatorul trebuie sa testeze corectitudinea logica a argumentației, relației dintre argumente si afirmația principala. Câteva erori de logica mai frecvente, ce pot conduce la concluzii false si care pot anula forța argumentului sunt: confuziile cauzale, non-sequitur, prezumțiile.

- **Confuziile cauzale** apar atunci când un fenomen este explicat prin atribuirea uneori cauze false: faptele care nu au legătura cu acesta. Cel mai adesea se face confuzie între succesiunea temporală (A s-a petrecut înaintea lui B) cu legătura logica (deci A este cauza lui B).

- **Eroarea non-sequitur** ("nu urmează") înseamnă ajungerea la o concluzie pe baza unui set incomplet de fapte, a unor generalizări pripite și nejustificate (ex: "Chiria unor spații din imobilul învecinat a fost de 6 dolari/mp, deci acesta este nivelul pieței").
- **Concluziile prezumate** sunt afirmații nedovedite care sunt oferite ca adevăruri (ex: "Acest imobil este cel mai luxos din zona, din acest motiv nivelul chiriei este mai mare").

În al treilea rând forța argumentării depinde și de alegerea sursei argumentului în concordanță cu momentul și condițiile specifice din derularea negocierii. Conform lui Aristotel, forța argumentelor provine din trei surse:

- **Ethos:** argumentul face referire la principii și norme (morale, legale etc), la cutume, la autoritatea unei instanțe terțe recunoscute (ex: "Este obligația dumneavoastră legală").
- **Pathos:** argumentele fac apel la sentimente (prietenie, teama etc). Într-o negociere între parteneri care au făcut mai multe afaceri împreună poate să apară un astfel de argument: "Ne cunoaștem de atâta timp, așa că te rog să mă crezi că nu pot să măresc cantitatea din contract!".
- **Logos:** argumentele fac apel la rațiune, acționând pe planul logic. Astfel de argumente pot lua forma unor construcții logice de tipul explicației, analogiei, deducției, dilemei, alternativei, paradoxului, reducerii la absurd etc. Pe lângă acestea, alte argumente bazate pe Logos pot avea un caracter persuasiv mai accentuat, cum ar fi: sugerarea, recomandarea sau insinuarea (care are și un caracter manipulativ).

Prezentarea argumentelor

Un argument nu este puternic prin sine însuși ci prin impactul pe care îl are asupra interlocutorului. Iar acest lucru depinde în mare măsură de modul în care este construită argumentația și de stilul vorbitorului. O decizie strategică privitoare la modul de prezentare a argumentării se referă la opțiunea dintre argumentarea dezechilibrată și cea echilibrată.

- **Argumentarea dezechilibrată** presupune prezentarea numai a argumentelor favorabile unei idei și omiterea celor care o contrazic. De regulă această opțiune este aleasă atunci când partenerul este mai puțin instruit și preferă lucrurile clare, în alb sau negru.
- **Argumentarea echilibrată** (tehnica balanței) presupune punerea în balanță a argumentele pro și contra unei idei. Strategia este potrivită în cazul partenerilor instruiți care au spirit critic dezvoltat. Pe această cale sunt contracarate și obiecțiile ulterioare (bazate pe argumentele contra) pe care aceștia oricum le-ar fi exprimat. De regulă, în cazul susținerii unei afirmații, sunt prezentate mai întâi argumentele contra (mai slabe), iar apoi cele pro (mai puternice). Ordinea poate fi inversă în cazul argumentării respingerii unei idei.

O altă decizie strategică se referă la existența sau succesiunea afirmației principale și a dovezilor:

- negociatorul poate enunța deopotrivă faptele, din care extrage apoi concluzia logică (afirmația principală);
- negociatorul se rezumă doar la fapte, fie deoarece concluzia este evidentă, fie în scop tactic, pentru a-l obliga pe partener să reflecteze la cele spuse pentru a o găsi singur.

Prezentarea argumentării vizează mai multe aspecte ale vorbirii (ex.: modul de formulare, semnalele non-verbale, atitudinea):

- exprimarea argumentelor cu claritate și concis, evitând vorbirea inutilă;
- folosirea de preferință a unor fraze scurte;
- prezentarea de fapte și argumente concrete și nu abstracte;
- utilizarea unor imagini care să exprime în mod plastic o idee, folosirea proverbelor și aforismelor etc.
- formularea pozitivă a argumentelor ("partea plină a paharului"). Astfel negociatorul nu va produce dovezi că amenajarea interiorului nu este corespunzătoare, ci că aceasta poate fi îmbunătățită.

Referitor la comunicarea non-verbală de asemenea sunt importante câteva aspecte:

- tonul vorbitorului trebuie să denote siguranță și un entuziasm temperat,
- se vor evita iritarea, manifestarea emoțiilor;
- se vor evita vorbirea ezitantă sau prea exuberantă, patosul;
- vorbitorul nu trebuie să se grăbească când își exprima un punct de vedere;
- vorbirea calmă (care dă o impresie de seriozitate).

REZUMAT

Negocierea pune pe primul plan capacitatea de comunicare a negociatorului, sub două aspecte: obținerea și transmiterea de informații, pe de o parte, și influențarea, pe de altă parte. Principalele tehnici de comunicare utile în negociere sunt punerea întrebărilor, ascultarea activă și urmărirea semnalelor non-verbale, care permit să se obțină informații valoroase de la parteneri.

În negociere, întrebările îndeplinesc rolul principal de colectare de informații, dar și alte roluri (ex.: menținerea climatului de negociere și a dialogului, semnalarea intențiilor, câștigarea de timp de gândire, influențarea partenerului). Pentru colectarea unor informații de la partener și, în acest scop, negociatorul combină mai multe tipuri de întrebări (deschise, de sondare, directe, indirecte, închise, de dirijare, ipotetice, reflexive, "ucigătoare"). Răspunsurile la întrebări trebuie adoptate în funcție de situația concretă în care se afla partenerii de dialog, dar, ca principiu general trebuie evitată graba în formularea răspunsului, acesta putând veni doar după ce întrebarea a fost bine înțeleasă (conținutul și intenția ei). În formularea răspunsurilor trebuie aplicate principiile comunicării empatică, evitându-se orice elemente care ar putea declanșa reacții de apărare sau de atac (criticarea, emiterea unor judecăți de valoare, explicarea situației sau oferirea de sfaturi necerute, minimalizarea spuselor partenerului, întreruperea vorbitorului etc).

O abilitate importantă de comunicare este ascultarea activă, care permite extragerea maximului de informație de la partener. Aceasta presupune ascultarea conținutului mesajului, sentimentele interlocutorului, încurajarea interlocutorului să vorbească mai mult. O altă practică utilă ce se înscrie în tehnicile de ascultare activă este testarea acurateții înțelegerii mesajului. Aceasta se poate realiza prin repetarea sau parafrizarea spuselor interlocutorului sau realizarea unor rezumate ale declarațiilor asupra unui aspect.

Ascultarea activă se sprijină pe o atitudine adecvată a receptorului în tratarea sarcinilor care îi revin în procesul de comunicare (concentrare, interes, deschidere, spirit critic).

Comunicarea non-verbală se realizează prin utilizarea unor simboluri diferite de cele verbale, incluzând: mișcări ale corpului, mimica feței, gesturi, poziția corpului, aspecte ale vocii. Acestea reprezintă o sursă importantă de informații pentru negociatori.

Comunicarea de influențare se bazează pe argumentare, proces prin care vorbitorul încearcă să reducă rezistența părții adverse față de propunerile sau ideile sale.

Argumentarea nu este caracteristica doar negocierii; ea apare și în alte forme de interacțiune umană. În negociere are un anumit specific, care o deosebește, de pildă, de interacțiunea de tipul dezbaterii de idei.

Eficacitatea argumentării în negociere este determinată de o serie de factori: contextul și orientarea negocierii, credibilitatea persoanei care argumentează, forța argumentării (data de dovezile de valoare, de evitarea unor erori de logică, de adecvarea surselor argumentelor) sau modul de prezentare a acestora.

ÎNTREBĂRI ȘI EXERCIȚII

1. Care sunt principalele funcții ale comunicării în negociere?
2. Care este rolul întrebărilor în negociere?
3. Ce tipuri de întrebări pot fi utilizate în negociere?
4. Care este forma și cum se poate răspunde la întrebările "ucigătoare"?
5. Ce condiții trebuie avute în vedere pentru răspunsul la întrebări?
6. Ce semnifică conceptul de ascultare activă?
7. Care este rolul și implicațiile ascultării active?
8. Ce tehnici contribuie la sporirea capacității de ascultare activă?
9. Care sunt componentele atitudinii de ascultare activă?
10. Cum poate fi încurajat vorbitorul să continue să vorbească?
11. Explicați de ce deschiderea cognitivă sprijină ascultarea activă
12. Enumerați câteva tipuri de semnale non-verbale
13. Dați exemple de interpretări a unor semnale non-verbale
14. Menționați câteva semnale non-verbale care semnifică spirit cooperant
15. Menționați câteva semnale non-verbale care indică ezitare și altele care indică luarea unei decizii
16. Ce semnifică dezbateră pură și cum se deosebește de procesul de negociere?
17. Ce factori contribuie la asigurarea eficacității argumentării?
18. Ce factori contribuie la asigurarea credibilității?
19. Numiți o tactică de sporire a credibilității
20. Ce factori asigură forța argumentării?
21. Menționați câteva erori de argumentare
22. Menționați sursele argumentelor, în concepția lui Aristotel
23. Dați un exemplu de argumentare eronată
24. Menționați câteva strategii de prezentare a argumentării
25. Arătați când este adecvată argumentarea dezechilibrată sau cea echilibrată
26. Menționați câteva aspecte verbale și non-verbale relevante pentru prezentarea argumentelor



MECANISME ALE COMPORTAMENTELOR INTERPERSONALE. ANALIZA TRANZACȚIONALĂ

Obiective de performanță

După studierea acestui capitol, veți fi în măsură:

- să explicați conceptul de stima față de sine și să înțelegeți rolul său
- să explicați relația dintre sentimentul stimei de sine și comunicarea în negociere
- să explicați conceptul de imagini despre lume
- să știți cum să vă comportați față de imaginile despre lume ale interlocutorilor, astfel ca să nu fie afectată comunicarea
- să explicați conceptele de stări ale eului și de tranzacții
- să descrieți și să faceți distincție între stările eului și între tranzacții
- să știți cum să utilizați instrumentele analizei tranzacționale pentru a spori eficacitatea comunicării
- să explicați atitudinile și comportamentele interpersonale, arătând efectul acestora asupra calității relației

Bună desfășurare a comunicării și a proceselor de negociere depinde și de calitatea relației interpersonale. Stima față de sine și imaginile despre lume ale individului reprezintă factori cheie de influență ai interacțiunii interpersonale, așa cum este cea dezvoltată în cadrul negocierii. O construcție teoretică valoroasă pentru explicarea comportamentelor umane este analiza tranzacțională (AT), creată de psihiatru american **Eric Berne**, la finele anilor 50 și care a devenit foarte populară după publicarea cărților sale fundamentale: "Transactional Analysis in Psychotherapy" (1961) și "Games People Play" (1964). Ulterior, ea a fost rapid adoptată de specialiști, care au văzut posibilitățile ei imense de aplicare în management, marketing, comunicare și negociere.

8.1 Stima față de sine

Stima față de sine (stima de sine) este sentimentul pe care îl are individul ca reprezintă o valoare și ca este performant într-un anumit domeniu. Ea joacă un rol extrem de important în viața oamenilor, deoarece toate comportamentele și acțiunile acestora se raportează permanent la acest sentiment și, prin tot ceea ce ei fac, încerca să-l mențină, să-l îmbunătățească și să-l apere.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Întocmiți o listă cu 5 activități pe care le efectuați în mod obișnuit și încercați să vă explicați de ce le faceți.

(după V. Birkenbihl, 1997)

De exemplu:

1. *Învăț - obțin mai multe cunoștințe, care mă ajută să fiu un student bun și îmi pregătește calea pentru a fi performant în profesia mea. Obțin recunoașterea valorii mele din partea profesorilor și a colegilor. Toate acestea îmi dau sentimentul că am valoare.*
2. *citesc o carte de specialitate - îmi dau mai multă siguranță, o capacitate mai mare de argumentare*

3. *îmi completez garderoba - voi arata mai bine si ma voi simți mai bine*
4. *învat sa dansez - ma voi mișca mai bine, voi fi un partener de dans apreciat de ceilalți*
5. *povestesc cuiva despre realizările mele - recunoașterea realizărilor de către interlocutor îmi sporește stima de sine*

Stima de sine se construiește pe baza imaginii despre sine (imaginea de sine), care sintetizează ceea ce crede individul despre sine însuși, incluzând trasaturile fizice, psihologice, psihosociale etc. Aceasta imagine se formează cel mai adesea prin comparație cu cei din jur ("constat ca pot sa alerg la fel de repede ca Mihaï"; "am văzut ca idea mea a fost mai buna ca a lui Adrian") ori prin feedbackul primit de la alții ("uneori acțiunile tale sunt pripite"). Ea poate sa corespunda realității sau poate sa fie greșită (în aceasta situație relațiile cu o persoana care are o imagine falsa despre sine sunt dificile).

V. Birkenbhil (1997) evidențiază trei factori care contribuie la menținerea sau scăderea stimei fata de sine:

Concordanta comportamentului cu propria conștiința (care interbrizeaza credințele si comandamentele morale ale societății). Daca o persoana este obligata sa acționează contrar conștiinței sale, va trai o senzație neplăcuta de disconfort psihic. De asemenea daca persoana apreciază ca interlocutorul tratează cu dispreț convingerile sale interioare (ex.: religioase, morale etc.) va considera aceasta un atac contra stimei fata de sine.

Confirmarea sau infirmarea imaginii pe care individul o are fata de sine.

Recunoașterea sau contestarea meritelor personale si rezultatelor activității. Recunoașterea se manifesta mai ales prin comunicare: complimente, lauda. O lauda (meritata) poate spori șansele unei bune comunicări. Este sugerata astfel o cale de facilitare a relațiilor interpersonale: sa arătăm prețuirea pentru celalalt si sa promovăm reacții pozitive. Pe de alta parte stima fata de sine a persoanei va fi afectata daca anumite fapte (reale sau imaginare) ale interlocutorului îi arata ca îl privește într-o lumina nefavorabila.

ACTIVITATE DE SEMINAR

Pe baza modelului lui V. Birkenbhil, exemplificați ipostaze care pot fi interpretate drept atacuri asupra stimei fata de sine a interlocutorului.

Multiple ipostaze pot pune interlocutorul în situația de a resimți un atac asupra sentimentului de stima fata de sine. Câteva exemple sunt:

Sa presupunem ca religia lui X, care este un subiect important pentru el, nu-i permite sa bea alcool, sa danseze si, în general, sa se distreze (ca în religia baptista). Colegii sau un client îl invita la petrecere si îl ironizează pentru ca este rezervat. în acest caz, X este pus în dilema, trebuind sa aleagă între a refuza invitația si a face fata unei situații neplăcute în care va fi pus (fie acționând contrar propriei conștiințe, fie devenind ținta ironiilor).

Daca cineva crede ca este frumos sau ca se îmbracă cu gust si, într-un fel sau altul, confirmam acest lucru, atunci stima fata de sine este menținută si îmbunătățită. În schimb daca îi dam de înțeles ca se înșeală, atunci va resimți aceasta ca un atac personal.

Daca exprimam opinii nefavorabile fata de persoana interlocutorului, comportamentul său, acțiunile sau rezultatele activității sale.

Atunci când comunicam, mesajele au, în principiu, un impact asupra stimei de sine:

- tot ceea ce contribuie la protejarea stimei de sine a interlocutorului contribuie la îmbunătățirea comunicării cu acesta.
- ceea ce este perceput de interlocutor (în mod justificat sau nu) drept un atac asupra stimei fata de sine da naștere la apariția unor reacții negative, defensive.

Efectul percepției unui atac asupra stimei de sine afectează în mod serios comunicarea. Interlocutorul va înceta să se concentreze asupra conținutului mesajului, atenția sa se îndreaptă spre persoana vorbitorului ("atacatorului"), scopul său devine apărarea poziției. În acest mod comunicarea are de suferit.

Comportamentele defensive pot lua următoarele forme:

(i) active : agresivitate, violență, contra-atac sau

(ii) pasive: eschivare, fuga.

Deoarece o mare parte dintre aprecierile care pot avea efect asupra stimei de sine a interlocutorului se transmit prin feedback personal, acesta trebuie tratat cu precauție. O formă particulară de feedback personal este critica, care, exprimată într-un mod inadecvat, poate să blocheze comunicarea, în loc să o promoveze. Regula de bază a criticii este să se bazeze pe intenția sinceră de a ajuta persoana căreia îi este adresată.

Pentru a menține o bună relație interpersonală, critica ar trebui evitată dacă nu este necesară. În cazul în care ea totuși trebuie făcută, ea trebuie să aibă un caracter constructiv. Critica constructivă implică din partea celui care o face sinceritate și corectitudine, intenția de a ajuta și nu de a ataca pe partener.

John Anderson (1983) și Schermerhorn et al. (1991) fac următoarele recomandări:

- emițătorul să fie sincer: critica să răspundă nevoii celui alt nu nevoii emițătorului (managerul care-l atenționează pe subaltern că nu a întocmit corect un raport, de fapt ascunde vina pe care o resimte că nu l-a instruit suficient);
- emițătorul să se asigure că receptorul este dispus să primească critica și între ei există suficientă încredere;
- mesajul critic să nu fie prea general ci cât se poate de precis, cu exemple recente care să-l susțină;
- critica să fie corectă: pentru acesta este indicat ca emițătorul să-și verifice faptele sau impresiile în prealabil cu terțe persoane, de ori câte ori este posibil;
- critica să se refere la lucruri care sunt în puterea celui alt să le facă (nu poate fi criticat agentul comercial pentru o modificare neașteptată a conjuncturii pieței);
- mesajul să fie transmis la momentul potrivit.

În negociere partenerii evita să afecteze în vreun fel stima de sine a interlocutorilor, datorită posibilității înrăutățirii relației prin apariția comportamentelor defensive. Doar în negocierea conflictuală, tacticile conflictuale recurg la mecanisme care se bazează pe atacul stimei de sine a adversarului (ex.: comunicarea distructivă, comportament agresiv).

8.2 Protejarea imaginilor despre lume ale partenerului

Oamenii nu își construiesc doar imagini despre sine, ci și alte feluri de imagini. Fiecare individ, de-a lungul existenței sale, acumulează un stoc de informații despre lumea înconjurătoare, pe baza cunoștințelor dobândite ("pământul e rotund"), a observațiilor proprii, a experiențelor de viață, prin reflecție etc. Acestea devin valori, credințe, cunoștințe și sunt desemnate prin termenul de imagini despre lume.

Acumularea imaginilor reprezintă o investiție de efort, fizic sau psihic și este legată de experiențe vesele sau triste ale vieții personale. Din acest motiv omul este foarte atașat de imaginile sale, care de altfel constituie un ghid ce îi permite să înțeleagă lumea și să acționeze cu mai multă eficacitate și eficiență.

Contrarierea imaginilor despre lume ale individului poate conduce la apariția unui fenomen psihic numit de V. Birkenbihl "ceată psihologică", similar ca efect de blocare a comunicării cu perceperea unui atac asupra sentimentului stimei de sine.

Ceata psihologica este o stare de disconfort psihic care îl prinde pe interlocutor, iritat de punerea sub semnul întrebării a credințelor, valorile sau cunoștințelor sale și îl împiedică să audă și să înțeleagă în mod adecvat restul mesajelor. Contrarierea imaginilor despre lume este percepută de individ ca o punere sub semnul întrebării a unor repere importante (după care se conduce în viața) sau ca o încercare de a-i fi schimbate cu forță convingerile. Datorită investiției de efort și a încărcăturii emoționale care se asociază imaginilor, individul tinde să le protejeze față de asemenea ingerințe din afara.

8.2.1 Contrarierea fortuită asupra imaginilor despre lume ale partenerului

Chiar și în cazul atacului incidental asupra imaginilor despre lume ale interlocutorului poate să se instaureze ceata psihologica. Individul poate face afirmații care, fără să aibă această intenție, contrariază pe interlocutor. În acest caz totul depinde de reacția acestuia din urmă: dacă este deschis și respectă dreptul fiecăruia la opinie, poate să poarte o discuție cu obiectivitate. Dacă receptorul nu are asemenea deprinderi atunci este posibil să se instaureze ceata psihologica și comunicarea să fie perturbată sau chiar blocată.

Emitentul își va da seama de noua configurație a relației și va trebui să recurgă la o **tehnică "anti-ceata"**, pentru a-l scoate pe celălalt din starea defensivă. Nu ar avea rost să continue și să aducă argumentele în susținerea ideilor sale, deoarece aceste argumente nu vor mai fi ascultate sau nu vor fi interpretate corect. De aceea trebuie să renunțe și să încerce să-l liniștească pe interlocutor recunoscând și scuzându-se pentru situația care s-a creat. Mesajele verbale trebuie să fie scurte (pentru că partenerul oricum nu mai ascultă) și sincere: "Am impresia că te-am jignit, dar nu am dorit acest lucru", "Am impresia că te-am supărat". Abia după ce simte că lucrurile s-au calmă, poate să abordeze din nou subiectul.

8.2.2 Contrarierea voită a imaginilor despre lume ale partenerului

Alteori contestarea imaginilor celuilalt nu poate fi evitată. În acest caz trebuie luate mai multe precauții:

- în primul rând emițătorul trebuie să se asigure că este absolut necesar să întreprindă acest demers. Dacă este obligat să o facă, deoarece imaginile partenerului sunt greșite sau pentru că altfel nu poate să-și atingă obiectivele propuse, trebuie să fie conștient de posibilitatea apariției cetei psihologice, cu consecințele sale negative asupra procesului de comunicare.

- în al doilea rând emițătorul va trebui să recurgă la tehnici "anti-ceata" de argumentare. O tehnică de argumentare anti-ceata este evitarea atacului frontal asupra imaginilor interlocutorului prin exprimarea mai întâi a afirmației care poate contraria. Interlocutorul trebuie pregătit înainte de a se face afirmația contrară imaginilor sale despre lume.

Atunci când exprimăm o idee, introducem în joc două lucruri: (i) afirmația principală și (ii) dovezile sau argumentele care o susțin. Prima parte este cea care contrariază cel mai mult, devenind purtătoare a unui atac asupra imaginilor celuilalt.

Prin urmare secvența este de tipul următor:

ARGUMENTE (EXPLICAȚII) - AFIRMAȚIA PRINCIPALĂ

În acest mod interlocutorul nu este luat prin surprindere, evitându-se intrarea lui imediată în "ceata psihologica", ci va fi pregătit treptat. Este totuși posibil ca fenomenul de ceata să se producă. Chiar și în această eventualitate, însă, s-a obținut un câștig: interlocutorul a ascultat argumentele înainte de a refuza perceperea conținutului mesajului și, ulterior, poate să reflecteze asupra dovezilor și să-și modifice opiniile.

8.3 Analiza tranzacțională

Conform teoriei AT, individul reprezintă o combinație schimbătoare de trei stări, numite **stările eului**: de părinte, de adult și de copil. Acestea nu trebuie confundate cu trăsăturile sau stilurile de personalitate, deoarece reprezintă manifestări de moment ale unui individ. În cursul interacțiunii interpersonale (ex: comunicarea orală) au loc întâlniri ale stărilor de moment ale interlocutorilor, care se influențează una pe cealaltă și provoacă modificări reciproce. Combinarea a două stări ale interlocutorilor este numită de Berne: **tranzacție**. Prin urmare două sunt componentele importante ale teoriei: stările eului și tranzacțiile.

8.3.1 Stările eului

Starea de părinte (P) se asociază comportamentelor învățate de la părinți sau văzute la adulții care au reprezentat repere importante în copilărie. Părintele este depozitarul cunoștințelor (dar și al prejudecăților). Berne distinge două ipostaze:

1. **părinte critic (PC):** este autoritar, critic, rațional; evaluează, critica, cenzurează, da indicații. Manifestările verbale sunt de genul: "trebuie", "sa faci așa" (autoritate), "nu ai voie" (cenzura), "ai greșit", "nu faci bine" (critica), "asa sunt toți" (prejudecata). Comportamentele non-verbale: încruntare, mimica acuzatoare, arătatul amenințător cu degetul, ridicarea sprâncenelor.
2. **părinte tandru (PT):** este înțelegător și protector; el știe că celălalt nu se poate descurca singur și are nevoie de sprijin. Manifestările verbale frecvente: "fa, te rog, asta" (înțelegător), "te pot ajuta cu ceva?", "nu te simți bine?" (protector). Comportamente non-verbale: atitudine binevoitoare, gesturi afectuoase, gesturi transmițând un sentiment de siguranță și de protejare.

Starea de copil este legată de dorințe și trăiri, precum și de mecanismele prin care individul încearcă să facă față presiunii relațiilor cu ceilalți. Copilul este foarte important deoarece este deținătorul sentimentului stimei față de sine, comandând confortul psihic sau trecerea în defensivă. Berne distinge trei subcategorii:

1. **copilul liber:** este natural, spontan, curios, plin de fantezie; își manifestă sentimentele și dorințele. Vorbirea acestuia cuprinde expresii de genul: "mi-e bine!", "îmi place!", "este frumos" (sentimente), "vreau asta!", "asta este a mea!" (dorința), "încerc să aflu" (curiozitate). Comportamente non-verbale: râs, plâns, mimica expresivă (ex: "face mutrite" simpatice), cercetarea lucrurilor cu interes.
2. **copilul adaptat:** este fie tânguitor - subestimându-se și plasându-se pe o poziție de inferioritate, fie rebel - revoltat, contestatar, obraznic, refuzând interdicțiile și urmărind să șocheze. Manifestările verbale: "nu sunt capabil de nimic!", "eu sunt de vină!", "lasă-mă în pace!" (tânguitor), . "nu aveți dreptul!", "aceasta este o tâmpenie!", "ești un prost!" (rebel). Manifestări non-verbale: tristețe, umerii cazuți (tânguitor), furie, plâns (rebel).
3. **micul Profesor** - atrage atenția asupra sa și manipulează, cu scopul de a obține câștiguri personale dintr-o situație sau o relație.

Starea de adult (A) se asociază cu raționalul și obiectivitatea; adultul aspiră spre adevăr și claritate, se comportă detașat și non-emotional, judecă lucrurile bazat pe fapte, culege informațiile necesare, evaluează opțiunile și probabilitățile. Manifestările sale verbale sunt: "de ce?", "când?", "unde?", "la ce folosește?", "specialistul X este de părere că...", "viteza este mai mare (decât cea legală) și trebuie să încetinești", "ce părere ai?" Comportamentele non-verbale: gesturi asociate reflecției, gesturi și mimica asociate cu calmul și echilibrul, indicarea cu degetul (în sensul că aici este problema), ton uniform în vorbire. Cele mai eficace comportamente, relații sau procese de comunicare au loc atunci când individul se află în starea de adult.

8.3.2 Tranzacțiile interpersonale

Tranzacțiile rezultă din combinarea stărilor eului interlocutorilor. Întâlnirile dintre stările eului în cursul comunicării dau naștere la trei tipuri de tranzacții:

Tranzacțiile complementare apar atunci când emițătorul, adresându-se unei anumite stări a receptorului (ex: părinte, adult), activează aceea stare și obține răspunsul de la aceasta (de la părinte, de la adult). Cu alte cuvinte cei doi interlocutori se regăsesc pe aceeași "lungime de undă". Așa cum apar grafic asemenea tranzacții se pot reprezenta prin linii paralele.

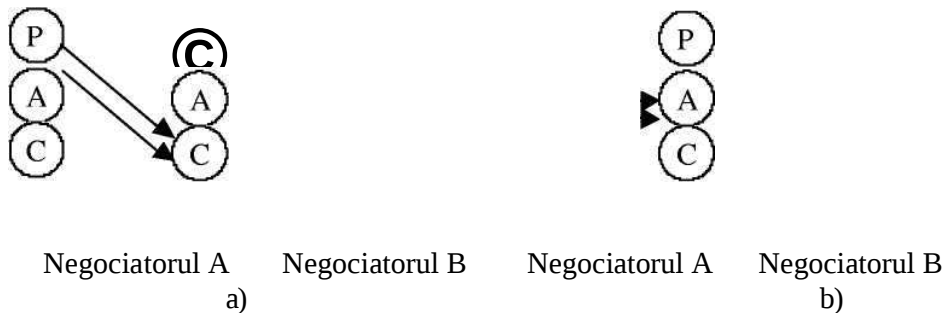


Figura 1 - Tranzacții complementare

ACTIVITATE DE SEMINAR

Situația 1 - Sa presupunem ca negociatorul A se scuza ca nu a găsit publicații care sa confirme informațiile pe care le-a obținut de la partenerii sai de afaceri si promite sa le prezinte la următoarea întâlnire. Negociatorul B răspunde: "Nu-i nimic, se mai întâmpla!".

Situația 2 - Negociatorul A se scuza ca nu a înțeles ultimul argument prezentat de interlocutor. Acesta îl întreabă: "Care parte nu este clara?", după care reia expunerea.

Tranzacția este reprezentată în activitatea profesională, relația cea mai adecvată pentru a spori performanța comunicării este cea de **tipul A-A** (obiectivă, analitică) și, de aceea, aceasta trebuie căutată de parteneri.

Ce tipuri de tranzacții descriu cele două situații?

Tranzacția din situația întâia are forma din fig.1. Cea din situația a doua are forma din figura 1

ACTIVITATE DE SEMINAR

Cum poate fi promovată tranzacția de tipul A-A?

Utilizarea întrebărilor de clarificare, interesul pentru celălalt și abținerea de a acuza, a domina sau a se lăsa dominat sunt comportamente care pot contribui la promovarea unor asemenea tranzacții. Din punctul de vedere al managerului, este important ca el să reziste tentației (destul de puternice, de regulă) de a răspunde stării de copil a subalternului prin starea de părinte critic sau de a recurge el primul la aceasta ultimă stare (provocând starea de copil a celuilalt). În ambele cazuri abordarea ar trebui să fie direcțională spre starea de adult. De pildă la tânguiriile celuilalt sau la acuzele sale izvorâte din spirit de fronda sau la încercările de manipulare va contrapune spiritul analitic și răbdarea de a clarifica problema. Atitudinea interlocutorilor față de sine și față de celălalt este foarte importantă din perspectiva comunicării.

În general tranzacțiile complementare asigură eficacitatea comunicării și menținerea relației. Excepție fac tranzacțiile de tipurile:

PC - PC, care presupune ca cei doi parteneri de discuție critica pe toată lumea, bârfesc

C - C, interlocutorii se manipulează reciproc. Pe de altă parte, întâlnirea stărilor de copil liber înseamnă ca persoanele care comunică se amuză și se bucură să fie împreună, iar atunci tranzacția este de dorit.

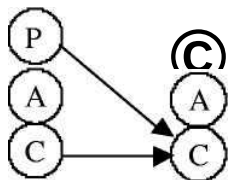
Tranzacțiile încrucișate apar atunci când emițătorul nu obține mesajele de la starea căreia i s-a adresat sau altfel spus când emițătorul și receptorul nu sunt "pe aceeași lungime de undă".

Reluând exemplele anterioare să presupunem ca răspunsurile sunt de data aceasta următoarele:

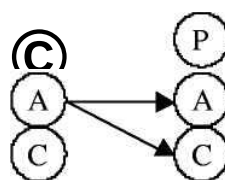
ACTIVITATE DE SEMINAR

Reveniți la situațiile 1 și 2 din activitatea anterioară și imaginați tipuri de tranzacții încrucișate

Negociatorul B: "Dacă nu le aveți acum atunci nu le mai luăm în considerare" (situația 1) și
Negociatorul B: "Eu cred că am vorbit destul de clar ca să fiu înțeles" (situația 2). Tranzacțiile au de data aceasta următoarea configurație:



Negociatorul A Negociatorul B
Situția 1



Negociatorul A Negociatorul B
Situția 2

În general, tranzacțiile încrucișate au efecte negative asupra comunicării, deoarece răspunsurile neașteptate ale receptorului produc surpriza, dezamăgire sau au efecte chiar mai profunde, de rănire a sentimentelor.

Tranzacțiile complicate apar atunci când comportamentele sau mesajul par să vină dintr-o anumită stare, iar în realitate ele vin dintr-o altă stare ascunsă (voit sau nu). În acest caz putem să vorbim de două tipuri de mesaje: unul direct (aparent) și altul indirect (ascuns).

Tranzacțiile complicate nu sunt produse exclusiv în scop de manipulare, ele putând apărea și fiindcă oamenii nu știu întotdeauna cu precizie care sunt nevoile lor sau nu știu cum să le exprime, cum să ceară ceva. Astfel relația interpersonală cu un coleg care ne solicită o idee într-o problemă pe care o are de rezolvat, reclama în mod normal tipul AA. Însă, după ce răspundem apelului său, remarcă pe care o face ca sfatul nu se poate aplica în cazul său, sugerează mai degrabă ca intenția sa să fi fost alta, de pildă de a se plânga cât de aglomerat este cu lucrări. În acest caz nu are rost să insistăm să-l ajutăm, ci vom alege starea de părinte ocrotitor pentru a realiza o tranzacție complementară.

Tranzacțiile complicate au dezavantajul că, prin agenda ascunsă pe care o presupun, tind să consume timpul receptorului, pentru a căuta semnificația reală a mesajului direct. Din acest motiv ideal ar fi să fie evitate; pentru aceasta este util ca emițătorul să-și planifice corect mesajul înainte de a-l transmite (stabilirea obiectivelor, în special). Pe de altă parte, receptorul, ca în cazul colegului care ne cere sfatul, trebuie să testeze dacă tranzacția nu este de acest tip, urmărind să o transforme într-una complementară.

8.4 Autoimpunerea

Auto-impunerea este procesul de exprimare a gândurilor și sentimentelor proprii astfel încât individul să solicite ceea ce dorește într-o manieră potrivită. Preocupările în acest domeniu au fost lansate prin lucrările lui Arnold Lazarus (1973) și Thomas Harris (1988).

T. Harris arată că pot exista trei atitudini interpersonale de bază a partenerilor într-o relație:

"Eu sunt OK - Tu nu ești OK". Individul este infatuat, se supraestimează. De regulă el încearcă, în cursul dezbaterii să obțină victoria față de oponent, ceea ce trezește mecanisme de apărare din partea acestuia din urmă (agresivitate, abandon).

"Eu nu sunt OK - Tu ești OK" - Individul se plasează pe o poziție de inferioritate și, ca urmare, se simte amenințat, în pericol, declanșându-se aceleași mecanisme de apărare.

"Eu sunt OK - Tu ești OK" - Un factor important pentru realizarea unei bune comunicări este ca partenerii să se considere egali (situație care corespunde, de altfel, tranzacției A-A). Astfel chiar dacă nu suntem de acord cu ideile celuilalt, îi recunoaștem totuși dreptul de a le avea; nu-i respectăm ideile, dar respectăm persoana interlocutorului. Prin urmare trebuie să ne plasăm în relațiile interpersonale pe o poziție care să evite supra- sau subevaluarea (proprie sau a partenerului), acceptând ideea că suntem egali cu interlocutorul.

De aici apare problema cum putem formula și lansa mesajul astfel încât să găsim calea potrivită între a nu fi prea agresivi dar nici prea "slabi", pentru ce tip de comportament interpersonal vom opta.

Aceste tipuri pot fi reprezentate pe o axa ca în figura 2 iar caracteristicile lor principale sunt:

Agresivitate	Auto-impunere	Pasivitate
--------------	---------------	------------

Figura 2 - Axa comportamentelor interpersonale

Comportamentul pasiv este de tipul "Eu nu sunt OK - Tu ești OK" și implică un sentiment negativ al stimei față de sine, asociat stărilor de copil tânguitor sau de părinte tolerat. Pasivul este dominat cel mai adesea de teama - de eșec, de a fi respins, de a nu avea necazuri, de a fi rănit sufletește, de a nu răni pe ceilalți - teama care transpare și în comportamentele non-verbale (privire plecată, voce slabă, ținută aplecată etc). În relația interpersonală, abandonează ușor sau evita pe celălalt, se acomodează la cerințele celorlalți, nu-și apără drepturile proprii și se lasă dominat. Din acest motiv, ceilalți, sesizând aceste tendințe, încearcă să obțină avantaje față de el, făcându-i cereri exagerate sau respingându-i cererile timide pe care le face. Un asemenea comportament, dacă este prelungit, devine neproductiv pentru individ (dar și pentru organizație); remediul la care poate recurge pasivul este să reflecteze și să stabilească ce este important legat de drepturile sale și să lupte pentru aceasta (cedând la ceea ce nu este important pentru el).

Comportamentul agresiv este de tipul "Eu sunt OK - Tu nu ești OK", asociat stărilor de copil revoltat sau părinte critic, în aparență acest comportament implică un puternic sentiment al stimei față de sine, dar cel mai adesea în realitate maschează un sentiment negativ (trebuie să câștige confruntarea închipuită cu interlocutorul pentru a-și demonstra valoarea). În relația interpersonală agresivul este dezagreabil, pretențios și critic față de ceilalți și față de toate, insistă asupra drepturilor sale și este gata să facă uz de forță pentru a le obține. Fiind foarte competitivi (ambicioși și chiar încăpățânați), nu acceptă să piardă. Comportamentul agresiv non-verbal tipic: vorbire tare și repede, gesturi amenințătoare, încruntare, fixarea interlocutorului cu privirea etc. Ceilalți răspund de regulă cu același comportament, îl evita pe agresiv sau se pregătesc pentru confruntare înainte de întâlnire. Comportamentul agresiv prelungit este de asemenea dăunător pentru individ și organizație; remediul este ca individul să devină mai sensibil la nevoile și interesele celorlalți.

Uneori cele două comportamente se combina, concomitent sau succesiv, rezultând un comportament agresiv-pasiv. Aceasta da un caracter imprevizibil comportamentului, iar cei din jur nu știu la ce să se aștepte de la interlocutor.

Auto-impunerea este comportamentul de tipul "Eu sunt OK - Tu ești OK"; persoana își apără drepturile (într-o manieră neagresivă) și nu permite altora să capete control asupra sa și, în același timp, nu încearcă să încalce drepturile partenerilor. Baza acestui comportament este un sentiment pozitiv al stimei față de sine și o atitudine. Starea eului este de adult, iar partenerul care se impune rămâne în această stare chiar dacă celălalt o părăsește. Auto-impunerea se asociază exprimării libere a sentimentelor și gândurilor proprii; non-verbal: mimica pozitivă (zâmbet, contactul privirii), gesturi sigure, ținută dreaptă.

REZUMAT

Buna desfășurare a comunicării și a proceselor de negociere depinde și de calitatea relației interpersonale. Un rol important revine respectării stimei față de sine a interlocutorului.

Stima față de sine (stima de sine) joacă un rol extrem de important în viața oamenilor, deoarece toate comportamentele și acțiunile acestora se raportează permanent la acest sentiment și, prin tot ceea ce ei fac, încerca să-l mențină, să-l îmbunătățească și să-l apere. Anumiți factori contribuie la menținerea acestui sentiment al propriei valori (concordanța comportamentului cu propria conștiință, confirmarea imaginii despre sine, recunoașterea meritelor personale și a rezultatelor activității). Efectul percepției unui atac asupra stimei de sine în cursul comunicării afectează în mod serios relația interpersonală, din cauza că interlocutorul va înceta să se concentreze asupra conținutului mesajului și se va orienta spre persoana vorbitorului

("atacatorului") cu scopul de a-si apăra poziția. Interlocutorul va adopta un comportament defensiv (activ sau pasiv). O atenție deosebită trebuie, din acest motiv, acordată criticii personale, care trebuie să fie constructivă.

Oamenii nu își construiesc doar imagini despre sine, ci și imagini despre lume, care devin un ghid al comportamentului lor. Și aceste imagini ale interlocutorului trebuie protejate. Contrarierea lor conduce la apariția unui fenomen psihic numit "ceata psihologică", similar ca efect de blocare a comunicării cu perceperea unui atac asupra sentimentului stimei de sine.

În cursul comunicării, atacul asupra imaginilor despre lume ale interlocutorului pot să apară vara voia vorbitorului. Atunci când acesta din urmă identifică o asemenea împrejurare, este util să recurgă la tehnici anti-ceata, de liniștire a partenerului, pentru a-l scoate din starea defensivă. Alteori contestarea imaginilor celuilalt nu poate fi evitată și, în acest caz, trebuie luate precauții, inclusiv utilizând tehnicile anti-ceata.

O teorie extrem de utilă pentru managementul relației interpersonale este analiza tranzacțională, aparținând lui Eric Berne. Acesta descrie mai multe stări ale eului (părinte, copil, adult) și tipuri diferite de tranzacții (complementare, încrucișate, complexe). Calitatea relației interpersonale în negociere este asigurată de o tranzacție tip A-A

Într-o relație interpersonala pot exista trei atitudini de bază ("Eu sunt OK - Tu nu ești OK", "Eu nu sunt OK - Tu ești OK", "Eu sunt OK - Tu ești OK"). Comportamentele interpersonale care le corespund sunt agresivitatea, pasivitatea și autoimpunerea. De aici apare problema cum putem formula și lansa mesajul astfel încât să găsim calea potrivită între a nu fi prea agresivi dar nici prea "slabi", pentru ce tip de comportament interpersonal vom opta (autoimpunere).

ÎNTREBĂRI ȘI EXERCIIU

1. Ce semnifică stima față de sine și care este rolul sau pentru individ?
2. Care sunt factorii principali care au influență asupra stimei față de sine?
3. Care sunt factorii care contribuie la menținerea sau dezvoltarea stimei față de sine?
4. Care este relația dintre stima față de sine și comportamentele defensive?
5. Care sunt formele comportamentelor defensive?
6. Care sunt căile prin care se asigură caracterul constructiv al criticii?
7. Care este semnificația și cum se formează imaginile despre lume?
8. De ce sunt importante imaginile despre lume pentru individ și care este rolul lor?
9. Care trebuie să fie atitudinea vorbitorului față de imaginile despre lume ale interlocutorului?
10. Cum se manifestă ceata psihologică?
11. Care sunt tehnicile anti-ceata în cazul în care individul contrariază - vrea sau nu - imaginile despre lume ale interlocutorului?
12. Explicați tehnicile anti-ceata.
13. Care sunt și ce semnifică stările eului?
14. Care sunt formele stării de părinte?
15. Care sunt formele stării de copil?
16. De ce este importantă starea de copil?
17. Care sunt formele principale ale tranzacțiilor?
18. Explicați tranzacția complementară și imaginați câteva exemple ilustrative.
19. Explicați tranzacția încrucișată și imaginați câteva exemple ilustrative.
20. Care tranzacție este mai productivă pentru comunicarea din negociere?
21. Care sunt atitudinile de bază într-o relație interpersonala și care este conținutul lor?
22. Care sunt principalele comportamente interpersonale?
23. Care este conținutul comportamentului agresiv și ce este necesar pentru corectarea sa?
24. Care este conținutul comportamentului defensiv și ce este necesar pentru corectarea sa?
25. Care este conținutul comportamentului de auto-impunere?

SUBIECTE PROPUSE

PENTRU EXAMINAREA SESIUNII DIN IUNIE

NR. CRT.	DENUMIRE SUBIECT
1.	Cum este văzută de psihosociologie abordarea modernă a conflictelor? De ce este nevoie de un studio al conflictului?
2.	Expuneți perspectiva economică a conflictului
3.	Expuneți perspectiva politică a conflictului
4.	Expuneți perspectiva socială a conflictului
5.	Care este impactul contextului social asupra conflictului organizațional?
6.	Expuneți 3 dintre definițiile sociologice ale conflictelor.
7.	Care sunt limitele în definirea conflictului?
8.	Cauzele generatoare ale conflictelor
9.	Care sunt fazele procesului conflictual?
10.	Cum negociem? Orientări referitoare la comportamentul negociatorului
11.	Orientările referitoare la utilizarea timpului
12.	Orientări referitoare la acord
13.	Organizarea negocierii: pregătirea echipei
14.	Organizarea negocierii: pregătirea mandatului de negociere
15.	Organizarea negocierii: pregătirea locului
16.	Care sunt fazele negocierii? Începerea negocierii
17.	Explorarea și ajustarea pozițiilor
18.	Schimbul de valori
19.	Abilități absolute în procesul negocierii
20.	Comunicarea non-verbală
21.	Strategia orientată pe competiție
22.	Strategia orientată pe acomodare
23.	Strategia orientată pe evitare
24.	Strategia orientată pe compromis
25.	Strategia orientată pe colaborare
26.	Definirea negocierii. Elementele de baza ale procesului de negociere
27.	Etapele procesului de negociere
28.	Concepte-cheie ale negocierii.
29.	Evoluția procesului de negociere și metode de depășire a blocajelor
30.	Elaborarea strategiei de negociere și alegerea stilului de negociere.
31.	Tipuri majore de negociere tradițională – analiză comparativă.
32.	Cele patru principii ale negocierii. Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA).
33.	Expuneți pe scurt ce este negocierea în managementul conflictului
34.	Negocierea: definire și motivație
35.	Comunicarea în negociere
36.	Mecanismele comportamentelor interpersonale în negociere
37.	Analiza tranzacțională
38.	Elemente de baza în procesele decizionale. Nivele de analiză a factorilor ce influențează procesele decizionale.
39.	Chestiunea gestiunii conflictelor și intervenția celei de a treia parti
40.	Condiții necesare pentru intervenție. Tipuri majore de intervenție.
41.	Relația decizie, negociere, intervenția celei de a treia parti.

BIBLIOGRAFIE DE SPECIALITATE FOLOSITA PENTRU COORDONAREA ACESTUI CURS

1. ****Dicționar enciclopedic*, Editura Cartier, Chișinău, 2004.
2. *** *Științe ale comunicării* -note de curs, Vol.1, Ed.Accent, Cluj-Napoca, 2005.
3. Alper S., Tjosvold D. și Law S. K., *Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams*, Personnel Psychology, vol. 53, 2000.
4. Amason A. C., *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams*, Academy of Management Journal, 39(1), 1996.
5. Amason A.C. și Thompson K.R., Hochwater W.A., Harison A.W., *Conflict: An important dimension in successful management teams*, Organisational Dynamics, 24 (2), 1995.
6. Anderson, W., *Curs practic de încredere, Șapte pași spre împlinirea personală*, București, Editura Curtea Veche, 1999.
7. Apopei, N., *Procesul informational decizional economic*, Editura Stiintifica, Bucuresti, 1991.
8. Aradavoaiței, Gh., *Comandantul*, Editura Academiei de Inalte Studii Militare, Bucuresti, 1994.
9. Băban, A. coord., *Consiliere educațională. Ghid metodologic pentru orele de dirigenție și consiliere*, Cluj-Napoca, 2001.
10. Băban, A., *Consiliere educațională*, Imprimeria Ardealul, Cluj-Napoca, 2001.
11. Badrus Gh. și Radaceanu E., *Globalitate și management*, Ed. All Beck 1999.
12. Bălan, E., Anghel, E., Marcinschi, M., Ciohodaru, E., *Fete, băieți – parteneriat în viața privată și în viața publică*, București, Editura Nemira, 2003.
13. Bercovich J., *Conflict and conflict management in organisations: a framework for analysis*, Internet.
14. Bercovitch J., *Social conflicts and third parties*, Boulder, Westview Press, 1984.
15. Blazejewski S. și Dorow W., *Conflict in multinational corporations: an integrative framework*, Internet
16. Bonciu C., *Instrumente manageriale psihosociologice*, Ed. All Beck, 2000.
17. Botiș A., Tărău, A., *Discipline pozitive sau cum să disciplinezi fără să rănești*, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2004.
18. Boudon, Raymond (coord.), *Tratat de sociologie*, Bucuresti, Editura Humanitas, 1997.
19. Bouillerc, B., Rousseau, F., *Cum să ne motivăm*, Editura Polirom, Iași, 2000.
20. Bran P., *Fascinatia valorii*, Editura Enciclopedica, Bucuresti, 1992.
21. Branden, N., *Cei șase stâlpi ai respectului de sine*, Editura Colosseum, București, 1996.
22. Brickman P., *Social conflict*, Lexington, Heath & Co., 1974.
23. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. și Miles Michael, *Managementul schimbării organizaționale*, ediția a 2-a, Ed. Economică, 2003.
24. Burton J. și Dukes F., *Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution*, St. Martin's Press, New York, 1990.
25. Burton J.W., *Conflict resolution: Towards problem solving*, Internet.
26. Campbell, R., Chapman, G., *Cele cinci limbaje de iubire ale copiilor*, Editura Curtea Veche, 2001.
27. Campbell, R., *Educația prin iubire*, București, Editura Curtea Veche, 2001.
28. Candea, R., Candea, D., *Comunicare managerială- concepte, deprinderi, strategii*, Editura Expert, Bucuresti, 1996.
29. Candea,R., Candea, D., *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, Bucuresti, 1998.
30. Capozzoli, T. K., *Conflict resolution: A key ingredient in successful teams*, Supervision, 56(12), 3-5, 1995.
31. Carpenter S.C. și Kennedy W.J.D., *Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*, San Francisco Calif.: Jossey-Bass Publishers, 1988.
32. Castel, F., *La revolution communicationelle: les enjeux du multimedia*, L'Harmattan, Paris, 1995.
33. Chelcea, S. (coord.), *Psihologia cooperării și înțrăjutorării umane*, Editura Militara, Bucuresti, 1990
34. Chereji, Christian-Radu & Col., *Negociere, procese decizionale si rezolvarea amiabila a conflictelor*, Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2006 (in curs de aparitie).
35. Ciucur D., Gavrilă I. și Popescu C., *Economie*, Ed. Economică, ediția a 2-a, 2001.
36. Ciucur, D. Răboacă, Gh., *Metodologia cercetării științifice economice*, Editura A.S.E., București, 1999.
37. Collins R., *Conflict sociology*, New York, Free Press, 1957.
38. Corneliu, B., *Management*, Editura Expert, Bucuresti, 1999.

39. Corneliu, M., *Intercomunicare*, Editura Enciclopedica si Stiintifica, Bucuresti, 1999.
40. Cornelius, H., Faire, S., *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știință și Tehnică, București, 1996.
41. Cosmovici, A., Iacob, L., *Psihologie școlară*, Editura Polirom, Iași, 1998.
42. Cottraux, J., *Terapiile cognitive*, Editura Polirom, Iași, 2003.
43. Covey, Stephen, *Eficiența în șapte trepte*, ed. All, 1994.
44. Crasne, Margo, *Munca de lămurire, o artă*, ed. Antet, 1998.
45. Cristea, D., *Tratat de psihologie socială*, ProTransilvania, 2001.
46. Cristea, S., *Dictionar de pedagogie*, Editura Litera Internațional, Chisinau, 2000.
47. Crum, Th., *The magic of Conflict*, New York, 1987.
48. Dahrendorf R., *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London: Routledge and Kegan Paul, 1959.
49. Dahrendorf, R., *Conflictul social modern*, București, 1996.
50. De Bono, E., *Conflicts – a better way to resolve them*, London, 1986.
51. De Visscher, P., Neculau, A., *Dinamica grupurilor: texte de bază*, Editura Polirom, Iași, 2001.
52. Deutsch M., *Psihologia rezolvării conflictului*, Ed. Polirom, 1998
53. Deutsch M., *Șaizeci de ani de studiu socipsihologic al conflictului*, The International Journal of Conflict Management, 1990.
54. Deutsch M., *Toward an Understanding of Conflict*, International Journal of Group Tensions, Vol. 1, 1971.
55. Dinu, M., *Comunicarea*, București, 1997.
56. Dobrotă N., *Dicționar de economie*, Ed. Economică, 1999.
57. Easterbrook S. M., Beck E. E., Goodlet J. S., Plowman L., Sharples M. și Wood C. C., *A Survey of Empirical Studies of Conflict*, School of Cognitive and Computing Sciences, University of Sussex, 1993.
58. Eisenhardt K. M., Kahvajy J.L. și Bourgeois L.J., *How management teams can have a good fight*, Harvard Business Review (July-August), 1997.
59. Entelis G. *Sociologia conflictului în “Economie și sociologie”*, 1996, №1 (N,H).
60. Fink C. F., *Some conceptual difficulties in the theory of social conflict*. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 12, 1968.
61. Fisher R. și Ury W., *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, New York: Viking, 1991.
62. Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce, *Succesul în negocieri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1995 (în engleza: Getting to yes)
63. Friedman R. A., Tidd S. T., Currall S. C. și Tsai J. C., *What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress*, The International Journal of Conflict Management, Vol.11, No.1, 2000.
64. Fryer M., *Rezolvarea conflictelor și creativitatea – o abordare psihologică*, Ed. Polirom, 1998.
65. **GHERGA EUGEN, GHERGA GABRIELA, MEDIEREA CONFLICTELOR, Pachetului antirasist, 2000.**
66. Goebel, W., Glöckler, M., *Creșterea și îngrijirea copilului*, Editura Polirom, Iași, 2004.
67. Gondiu, E., Rogojină, D. (coord.), *Activitatea explicit educativă. Ghidul educatorului din școala-internat*, Editura Cartier, Chișinău, 2003.
68. Goodman, Norman, *Introducere în sociologie*, Bucuresti, Editura Lider 1998.
69. Goraș-Postică, V. (coord.), *Dezvoltarea psihosocială a copiilor din familiile dezintegrate din Republica Moldova*, Chișinău, 2004.
70. Hammond M. B., *Economic conflict as a Regulating Force in International Affairs*, The American Economic Review, 1931.
71. Herseni, Traian, *Sociologie. Teoria generală a vieții sociale*, Bucuresti, Ed. Editura Stiintifica si Enciclopedica, 1982.
72. Hiltrop, Jean M.; Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, traducere în limba română de Muntoiu Cristina, București, Ed. Teora, 1998.
73. Holmes J.G. și Miller D.T., *Interpersonal Conflict*, Contemporary Topics in Social Psychology, General Learning Press, 1976.
74. Iluț, P., *Sinele și cunoașterea lui*, Editura Polirom, Iași, 2001.
75. Jehn K. A., *The benefits and detriments of conflict*, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami Beach, FL, 1991.
76. Jehn K.A., *Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict*, International Journal of Conflict Management, Vol. 5, 1994.
77. Jensen O, Van De Vliet E. și Veenstra C., *How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams*, Journal of Management, 25 (2), 1999.

78. Jigău, M. (coord.), *Consilierea carierei adulților*, Editura Afir, București, 2001.
79. Jigău, M., *Glosar de termeni*, Institutul de Științe ale Educației, 2003.
80. Johns, Gary, *Comportament organizațional*, ed. Economica, 1998.
81. Kennedy, Gavin, *Negocierea perfectă*, Editura National, București, 1998.
82. Kim S.H. și Smith R.H., *Revenge and conflict escalation*, Negotiation Journal, 9, 1993.
83. Kolb D. M. și Putnam L., *The Multiple Faces of Conflict in Organizations*, Journal of Organizational Behavior, Volume 13, May, 1992.
84. Lallement, Michael, *Istoria ideilor sociologice*, vol.I-II, București, Ed. Antet 1997-1998.
85. Lawrence, D., *Enhancing Self-Esteem in the Classroom*, 2002.
86. Le Bon, Gustave, *Psihologia mulțimilor*, ed. ANTET XX PRESS, 2000.
87. Leb C., *Arbitration as a Solution for Protracted and Intractable Conflicts*, Beyond Intractability, 2003.
88. Lederach J. P., *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995.
89. Lewicki R.J., Weiss S.E. și Lewin D., *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, 1992.
90. Litterer J. A., *Conflict in organisation: A Re-Examination*, The Academy of Management Journal, Volume 6, 1966.
91. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, ediția a 4-a, 2003.
92. Marcinschi Călineci, M., *Start pentru o carieră de succes*, Centrul Educația 2000, Humanitas Educațional, 2004.
93. Margerison G., Leary M., *Managing industrial conflicts. The mediator's role*, Bradford, MCB Books, 1975.
94. Marshall Doctorul Rosenberg, *Ne putem intelege! rezolvarea pasnica a conflictelor*, Editura Elena Francisc Publishing, București, 2007.
95. Mathis R. L., Nica P. C. și Rusu C., *Managementul resurselor umane*, Ed. Economica, 1997.
96. Mecu, Ghe. *Tehnica negocierii în afaceri*, Editura Genicod, București, 2001.
97. Miftode, Vasile, *Metodologia sociologica*, Galati, Ed. Porto-Franco 1995
98. Mitrofan, I., *Cursa cu obstacole a dezvoltării umane*, Editura Polirom, Iași, 2003.
99. Moldovanu, I., Coadă, C. și col., *Includerea socială a tinerilor*, Chișinău, 2004.
100. Moscovici, S., *Psihologie socială a relațiilor cu celălalt*, Iași, 1998.
101. Moscovici, Serge, *Psihologia socială a relațiilor cu celălalt*, ed. Polirom, 1998.
102. Mucchielli, Alex, *Arata de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*, ed. POLIROM, 2002.
103. Muntean, A., *Violența în familie, în Violența. Aspecte psihosociale*, G. Ferreol, A. Neculau (coord.), Ed. Polirom, Iași, 2003.
104. Neculau coord. Adrian, *Cunoaște-l pe celălalt*, Editura Polirom, Iași, 2003.
105. Neculau, A. (coord.), *Psihologie sociala*, Editura Polirom, Iasi, 1996
106. Neculau, A., *Manual de psihologie socială*, Editura Polirom, Iași, 2004.
107. Opreșcu, V., *Aptitudini și atitudini*, București, 1991.
108. Pasecinic, V., *Psihologia imaginii*, Editura Știința, 2006.
109. Petelean A., *Despre managementul conflictului*, Internet.
110. Petrovici V., *Stiluri de conducere și eficiența managementului*, Ed. Economică, 2001.
111. Pondy L. R., *Organizational conflict: concepts and models*, Administrative Science, 1967.
112. Popescu, D., *Arta de a comunica*, București, 1998.
113. Pruitt D. G. și Carnevale P. J., *Negotiation in social conflict*, Pacific Groves, CA:Brooks/Cole, 1993.
114. Prutianu, Ștefan, *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iasi, 1998
115. Putnam L. L. și Poole M. S., *Conflict and Negotiation*, în L. W. Porter, Ed., *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, 1987.
116. Rahim, M. A., *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations*, 1985.
117. Rapoport A., *Game Theory as a Theory of Conflict Resolution*, Dordrecht, Holland, 1974.
118. Reardon, B., *Toleranța – calea spre pace*, Editura Arc, Chișinău, 2004.
119. Robbins, A., *Descoperă forța din tine*, București, Editura Curtea Veche, 2002.
120. Saca V., *Conflictul și politica*, în "Socio-analiză", Chișinău, 1996, №1.
121. Salade, D., *Dimensiuni ale educației*, București, 1998.
122. Salomé, J., *Vorbește-mi, am atâtea să-ți spun*, Editura Curtea Veche, București, 2002.
123. Sandole D.J.D. și Van der Merwe H., *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application*, St. Martin's Press, New York, 1993.
124. Scott, Bill, *Arta negocierii*, Editura Tehnica, București, 1996.

125. Secure, Mircea, *Tehnici de negociere* (curs), Facultatea de jurnalism și științele comunicării, București, Universitatea din București 2004.
126. Shapiro, D., *Conflictele și comunicarea: Un ghid prin labirintul artei de a face față conflictelor*, Chișinău, Editura Arc, 1998.
127. Sheppard B.H., *Conflict research as schizophrenia: The many faces of organizational conflict*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, 1992.
128. Sherif M., *Group Conflict and Cooperation: Their Special Psychology*, London:Routledge, Kegan Paul, 1967.
129. Shmueli D., *Conflict assesment*, Beyond Intractability, 2003.
130. Șoitu, Laurențiu, *Comunicare și actiune*, ed. Institutul European, 1997.
131. Souni, H., *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, Bucuresti, 1998
132. Stoica-Constantin A. și Neculau A., *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Ed. Polirom, 1998.
133. Stoica-Constantin, A., *Știința rezolvării conflictelor*, în Psihologia, 1995, Nr.5, 6.
134. Stoica-Constantin, Ana; Neculau A. (coord.) *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iasi, 1998
135. Thomas K., *Conflict and Conflict Management*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally College Publ. Co. 1976.
136. Tillet, G., *Resolving Conflict*, Sydney, 1991.
137. Tjosvold D., (1999), *The Conflict Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity*, Internet.
138. Tjosvold D., Morshima M. și Belsheim J.A., *Complaint handling on the shop floor: Cooperative relationship and open-minded strategies*, International Journal of Conflict Management, 10 (1), 1999.
139. Tomas, H., *Conflictele și comunicarea*, Chișinău, 1998.
140. Vasile, Dragos, *Tehnici de negociere si comunicare*, Bucuresti, Ed. Expert, 2000.
141. Vintila, S., *Negocierea si solutionarea conflictelor – Curs de Politici publice si administratie*, Universitatea Bucuresti.
142. Voinea, Maria, *Psihosociologia familiei*, Bucuresti, Ed. Universitatii 1996.
143. Vrânceanu, M., *Deprinderi de viață. Ghid metodologic*, Editura Cartier, Chișinău, 2005.
144. Vrasmas, E. A., *Consilierea și educația părinților*, Editura Aramis, București, 2002.
145. Wagner-Johnson D., *Managing Work Team Conflict: Assesment and Preventative Strategies*, CSWT Papers, 2003.
146. Wehr P., *Conflict regulation*, Westview Press, Colorado, 1979.
147. Weldon E. și Jehn K.A., *Examining crosscultural differences in conflict management behavior: Strategy for future research*, International Journal of Conflict Management, 1995.
148. Wendy Grant, *REZOLVAREA CONFLICTELOR*, Traducere de Mihai-Dan Pavelescu Teora, București, 1997.
149. Wertheim E., *Negotiations and Resolving Conflicts: An Overview*, College of Business Administration, Northeastern University, Internet.
150. Whetten D.A., Cameron K.S., *Developing management skills*, Pearson Prentice Hall, 2005.
151. Zamfir, C., *Psihologia organizarii si a conducerii*, Editura Politica, Bucuresti, 1974.

ABORDAREA CONFLICTELOR

- CHESTIONAR -

Citiți afirmațiile de mai jos și apoi indicați cât de tipic este pentru fiecare dintre acțiunile dumneavoastră, folosind următorul sistem de notare:

5 – foarte frecvent;

3 – uneori;

1 – niciodată.

4 – frecvent;

2 – rareori;

Nr.	Afirmația	Punctaj
1	Este mai ușor să te abții decât să te retragi dintr-o ceartă.	
2	Dacă nu poți face pe cineva să gândească la fel ca tine, fă-l să facă ceea ce gândești.	
3	Cu vorbe frumoase se cuceresc inimile.	
4	O mână spală pe alta.	
5	Hai să ne gândim împreună.	
6	Când doi se ceartă, cine tace primul este mai înțelept.	
7	Puterea învinge binele.	
8	Vorba dulce mult aduce.	
9	Mai bine jumătate decât nimic.	
10	Adevărul stă în cunoștințe, nu în părerea majorității.	
11	Cine fuge din luptă va trebui să mai lupte o dată.	
12	Bătălia este câștigată numai când dușmanii sunt puși pe fugă.	
13	Omoară-ți dușmanii cu bunătatea ta.	
14	Un schimb drept nu produce nici o ceartă.	
15	Nimeni nu are ultimul răspuns, dar fiecare poate contribui cu ceva.	
16	Stai departe de cei care nu sunt de acord cu tine.	
17	Bătăliile sunt câștigate de cei care cred în victorie.	
18	Vorbele bune valorează mult și nu costă nimic.	
19	Ochi pentru ochi, dinte pentru dinte.	
20	Numai cel care nu crede că deține adevărul absolut poate beneficia de adevărurile altora.	
21	Evită persoanele certărețe pentru că îți vor face viața un iad.	
22	Cine nu pleacă îi face pe alții să plece.	
23	Vorbele bune asigură armonia.	
24	Cadourile apropie prietenii.	
25	Adu tu conflictele la suprafață și tratează-le direct: numai așa se pot descoperi soluțiile cele mai bune.	
26	Cel mai bun mod de a trata conflictele este de a le evita.	
27	Bate cu pumnul în masă dacă vrei să obții ceva.	
28	Blândețea triumfă asupra mâniei.	
29	O parte din ceea ce vrei este mai bine decât nimic.	
30	Sinceritatea, onestitatea și încrederea mișcă și munții.	
31	Nimic nu este așa de important încât să merite să lupți pentru a-l obține.	
32	Există două feluri de oameni: învingătorii și învinșii.	
33	Când cineva te lovește cu o piatră, lovește-l cu un fulg.	
34	Când fiecare cedează jumătate se poate ajunge la o înțelegere dreaptă.	
35	Săpând mereu descoperi adevărul.	

Treceți rezultatele obținute în tabelul următor și faceți totalul pe fiecare coloană:

I		II		III		IV		V	
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
Total		Total		Total		Total		Total	

Răspuns:

I. BROASCA ȚESTOASĂ (Evitarea)

Broasca țestoasă se retrage în carapacea ei pentru a evita conflictul. Ea renunță la scopurile și relațiile ei personale ce crează conflicte sau cu care este în conflict. Broasca țestoasă crede că nu există speranță în a încerca să rezolvi un conflict. Se simte neajutorată. Crede că e mai ușor să te retragi (fizic și psihologic) dintr-un conflict decât să accepți confruntarea.

II. RECHINUL (Forțarea)

Rechinul încearcă să își domine adversarii făcându-i să accepte soluția lui într-un conflict. Scopurile lui personale sunt foarte importante pentru el, în timp ce relațiile interpersonale au o importanță minimă. Caută să-și atingă țelurile cu orice preț. Nu-l interesează nevoile celorlalți. Nu-l interesează dacă ceilalți îl plac sau îl acceptă. Rechinul presupune că un conflict se rezolvă când o persoană câștigă și cealaltă pierde. El vrea să fie câștigătorul. A câștiga îi dă un sentiment de slăbiciune, neadaptare și ratăre. Încearcă să câștige prin atac, copleșire și intimidare.

III. URSULEȚUL (Acomodarea)

Pentru ursuleț, relațiile interpersonale sunt foarte importante în timp ce propriile scopuri au o importanță mică. Ursulețul dorește să fie plăcut și acceptat de ceilalți. El crede că ar trebui evitate conflictele în favoarea armoniei și mai crede, de asemenea, că oamenii nu pot discuta în contradictoriu fără a strica relațiile dintre ei. Se teme că, dacă va continua conflictul, cineva va avea de suferit și asta va compromite relația cu acea persoană. Este în stare să renunțe la scopurile personale pentru a păstra o relație cu cineva. Ursulețul spune: „Renunț la scopurile și interesele mele, te las să obții ce dorești din dorința de a mă face plăcut ție.” Ursulețul încearcă să aplaneze conflictul din teama de a nu periclita relația cu cineva.

IV. VULPEA (Compromisul)

Vulpea este interesată în aceeași măsură atât de scopurile personale, cât și de relațiile cu ceilalți. Vulpea tinde spre compromisuri: renunță parțial la scopurile ei, convingând cealaltă tabără să facă la fel. Într-o situație conflictuală, soluția vulpii va fi ca fiecare parte implicată să câștige ceva – soluția de mijloc. Este capabilă să renunțe parțial la scopurile și relațiile ei pentru a ajunge la o înțelegere.

V. BUFNIȚA (Consensul)

Bufnița prețuiește extrem de mult atât scopurile personale, cât și relațiile interpersonale. Ea vede conflictele ca probleme ce trebuie rezolvate și caută soluții care să satisfacă atât interesele personale, cât și cele ale taberei adverse. Bufnița vede conflictul ca o metodă de îmbunătățire a relațiilor prin reducerea tensiunii dintre două persoane. Încearcă să pornească o discuție ce privește conflictul ca problemă. Prin căutarea soluțiilor care să satisfacă ambele părți, bufnița menține relațiile. Bufnița nu este mulțumită până când tensiunile și sentimentele negative nu au fost pe deplin rezolvate.

TABLA DE MATERII

Tehnici de negociere în managementul conflictului	67
CURS SEMESTRUL II.....	67
NATURA NEGOCIERII	67
1.1 Aspectele definitorii ale negocierii	67
1.1.1 Părțile angajate în negociere	67
1.1.2 Interdependenta părților	68
1.1.3 Divergentele	69
1.1.4 Conlucrarea voluntară a părților	69
1.1.5 Acordul reciproc avantajos.....	70
1.2 Specificul negocierii ca formă de interacțiune umană. Negocierea, rezolvarea problemelor și confruntarea pură	70
1.3 Formele de negociere fundamentale	72
DOMENIUL NEGOCIERII	74
2.1 Funcțiile negocierii	74
2.1.1 Negocierea ca modalitate de rezolvare a conflictelor	75
ACTIVITATE	75
2.1.2 Negocierea ca modalitate de adoptare a deciziilor	76
Procese politice de adoptare a deciziilor	76
Procese de dominare în adoptarea deciziilor	76
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	76
Procese de expertiza în adoptarea deciziilor	77
Procese de substituie a deciziilor	77
Procese de schimb în adoptarea deciziilor.....	77
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	77
2.1.3 Introducerea schimbării în organizație.....	77
2.1.4 Negocierea ca modalitate de realizare a schimburilor economice. Distincția între vânzare și negociere	78
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	78
DOMENIILE DE APLICARE A NEGOCIERII	79
- continuare -	79
Negocierea internațională	79
Negocierea managerială	79
Negocierea socială și politică	79
Negocierea cotidiană	79
2.3 Situațiile de negociere.....	80
NEGOCIATORUL.....	82
4.1 Personalitatea negociatorului.....	82
4.2 Competența negociatorului	83
4.2.1 Cunoștințele.....	83
4.2.2 Aptitudinile	83
4.2.3 Abilitatea	84
4.2.4 Atitudinea	84
4.3 Stiluri de negociere.....	85
4.3.1. TIPOLOGII	86
4.4 Influența culturii naționale asupra stilului de negociere	87
PREGĂTIREA STRATEGICĂ ȘI ORGANIZAREA NEGOCIERII	90
5.1 Ce vrem să realizăm? Pregătirea obiectivelor.....	90
ACTIVITATE DE SEMINAR	91
ACTIVITATE DE SEMINAR	92
5.2 Cum negociem? Pregătirea strategiei	92
5.2.1 Opțiuni strategice referitoare la comportamentul negociatorului	93
5.2.2 Orientări strategice referitoare la utilizarea timpului.....	94
ACTIVITATE DE SEMINAR	94
5.2.3 Orientări strategice referitoare la obiectul negocierii	95
5.2.4 Orientări strategice vizând puterea de negociere	95
ACTIVITATE DE SEMINAR	95
5.2.5 Orientări strategice referitoare la acord.....	96
5.3 Pregătirea pozițiilor de negociere	96
ACTIVITATE DE SEMINAR	96

5.4 Organizarea negocierii.....	97
5.4.1 Pregătirea echipei de negociere.....	97
5.4.2 Pregătirea mandatului de negociere.....	97
5.4.3 Pregătirea locului negocierii.....	98
ETAPELE DESFĂȘURĂRII NEGOCIERII PROPRIU-ZISE	100
6.1 Modele ale desfășurării negocierii	100
6.2 Conținutul fazelor negocierii propriu-zise.....	101
6.2.1 Începerea negocierii	101
6.2.2 Explorarea și ajustarea pozițiilor	102
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	103
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	103
6.2.3 Schimbul de valori.....	104
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	105
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	105
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	106
6.2.4 Faza încheierii negocierii	106
COMUNICAREA ÎN NEGOCIERE	109
7.1 Abilități de comunicare pentru colectarea de informații	109
7.1.1 Punerea întrebărilor	109
7.1.2 Ascultarea activă	111
7.1.3 Comunicarea non-verbală.....	113
7.2 Comunicarea de influențare. Argumentarea în negociere	114
7.2.1 Distincția dintre argumentare și dezbateră.....	114
7.2.2 Eficacitatea argumentării	114
MECANISME ALE COMPORTAMENTELOR INTERPERSONALE. ANALIZA	
TRANZACȚIONALĂ	119
8.1 Stima față de sine.....	119
ACTIVITATE DE SEMINAR	119
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	120
8.2 Protejarea imaginilor despre lume ale partenerului.....	121
8.2.1 Contrarierea fortuită asupra imaginilor despre lume ale partenerului	122
8.2.2 Contrarierea voită a imaginilor despre lume ale partenerului	122
8.3 Analiza tranzacțională.....	122
8.3.1 Stările eului	123
8.3.2 Tranzacțiile interpersonale.....	123
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	124
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	125
Cum poate fi promovată tranzacția de tipul A-A?	125
ACTIVITATE DE SEMINAR.....	125
8.4 Autoimpunerea.....	126
SUBIECTE PROPUSE.....	129
BIBLIOGRAFIE DE SPECIALITATE FOLOSITA PENTRU COORDONAREA ACESTUI CURS	
.....	130
ABORDAREA CONFLICTELOR	134
I. BROASCA ȚESTOASĂ (Evitarea).....	135
II. RECHINUL (Forțarea).....	135
III. URSULEȚUL (Acomodarea).....	135
IV. VULPEA (Compromisul)	135
V. BUFNIȚA (Consensul).....	135
TABLA DE MATERII.....	136

